



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sustentabilidade económica das organizações de economia social

Estudo de caso da Misericórdia de S. Bento de
Arnoia – Celorico de Basto

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Economia Social

por

Maria Cláudia Sousa Dias Mendes da Silva Dimitre

sob orientação de

Professor Doutor Américo M. S. Carvalho Mendes

Faculdade de Economia e Gestão

Porto

Outubro 2014

Agradecimentos

Presto aqui o meu agradecimento ao (s)/ à:

Professor Doutor Américo Mendes, pela orientação, disponibilidade, e estima, mas também pela combatividade com que lutou pela continuidade do Mestrado em Economia Social no Centro Regional do Porto da Universidade Católica Portuguesa;

Professores do Mestrado de Economia Social, que no âmbito das suas disciplinas foram preparando os alunos para esta fase de realização de trabalho final de mestrado,

Professor Vítor Verdelho pelo coaching e sugestões;

Área Transversal de Economia Social do Centro Regional do Porto Universidade Católica Portuguesa pela concessão de uma bolsa de estudos;

Sra. Provedora, Mesários e equipa, em especial, à D. Maria do Carmo Mota, Prof. Palmira Teixeira, Sr. Padre Armandino Lopes, Professor António Joaquim Bastos;

Amigos, por acreditarem em mim e não deixarem que desista de sonhar;

minha família, em particular, ao meu **marido** e à minha **filha**, que sentiram, compreenderam, aceitaram as minhas ausências, e me confortaram e estimularam para continuar até ao fim.

Resumo

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo analisar fatores que possam contribuir para a sustentabilidade de uma organização de economia social, tendo por referencial teórico o trabalho de Mendes (2011) e por objeto do trabalho empírico a Misericórdia de São Bento de Arnoia – Celorico de Basto. Neste estudo empírico, foi adotada a metodologia da análise histórica e do estudo de caso, com enfoque nos momentos mais críticos em que esteve em causa a sustentabilidade económica daquela organização.

Concluiu-se desta análise que contribuíram para ultrapassar esses momentos críticos vários fatores propostos no referencial teórico adotado para este estudo, nomeadamente os seguintes: identidade e fidelidade à missão de prestar serviços preferencialmente a utentes que, de outro modo, não poderiam ter acesso a eles, qualidade dos recursos humanos e dos serviços prestados, combatividade, gratuidade, racionalidade instrumental, democraticidade no modo de governo, afetividade, criatividade e proatividade.

Estas conclusões são um indício da relevância que estes fatores podem ter para a sustentabilidade das organizações de economia social e para a adequação do referencial teórico aqui adotado para o estudo desta questão, mas são precisos mais trabalhos para se poderem tirar conclusões mais seguras nesta matéria.

Palavras-chave: organização de economia social, fatores de sustentabilidade económica, fidelidade à missão e valores da solidariedade

Abstract

This final Master's thesis aims to analyze factors that may contribute to the sustainability of a social economy organization, based on the theoretical approach of Mendes (2011) and taking as the object of its empirical work the Holy House of Mercy of São Bento de Arnoia - Celorico of Basto. In this empirical study, was adopted the methodology of historical analysis and case study, focusing on the most critical moments in which the economic sustainability of this organization was at risk. We concluded from this analysis that several factors which are proposed in the theoretical framework adopted for this study helped to overcome those critical moments, namely the following: identity and fidelity to the mission of providing services primarily to persons who otherwise could not have access to them, quality of human resources and of the services provided, combativeness, gratuity, instrumental rationality, democratic mode of government, affectivity, creativity and proactivity.

These findings are an indication of the relevance that these factors may have on the sustainability of social economy organizations and the adequacy of the theoretical framework adopted here to study this issue, but further work is needed to sustain any firm conclusions on this matter.

Keywords: social economy organization, factors of economic sustainability, fidelity to the mission and values of solidarity

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Tabelas	ix
Glossário de siglas.....	ix
Introdução	11
Capítulo 1 Enquadramento teórico.....	13
1.1 Um conceito de organizações de economia social fundado na teoria económica	13
1.1.1 Apresentação do conceito	13
1.1.2 Natureza económica dos bens e serviços produzidos pelas organizações de economia social.....	15
1.1.3 Não mensurabilidade da produção e desligamento entre os custos e os benefícios	17
1.1.4 Natureza da tecnologia de produção: Enfermidade de Baumol.....	17
1.1.5 O problema da insuficiência de capitais permanentes.....	18
1.1.6 Modo de governo das organizações de economia social	19
1.2 Enquadramento jurídico da Misericórdias à luz do conceito de organização de economia social	22
1.3 Fatores com influência na sustentabilidade económica de organizações de economia social: a Teoria dos “... ades”	27
1.3.1 Identidade: fidelidade à missão e aos valores da solidariedade.....	27
1.3.2 Gratuitidade e reciprocidade	29
1.3.3 Afetividade	30
1.3.4 Comunidade	30
1.3.5 Qualidade(s)	31
1.3.6 Democraticidade e participação	32
1.3.7 Equidade	32
1.3.8 Complementaridade e substituíbilidade	33
1.3.9 Racionalidade instrumental	35
1.3.10 Criatividade	36
1.3.11 Proatividade.....	37
1.3.12 Combatividade	38
1.3.13 Os “Compromissos” das Misericórdias e os seus fatores de sustentabilidade	41

2. Capítulo 2 Estudo de Caso: Estratégias de Sustentabilidade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia-Celorico de Basto	41
2.1 Metodologia de análise	41
2.2 História da Misericórdia de São Bento de Arnoia: seus períodos e momentos críticos e sua análise à luz da teoria dos “...ades	42
2.2.1 Cronologia da história da instituição	42
2.2.2 Da fundação da instituição até à instauração da República	45
2.2.3 Movimento revolucionário republicano de 1910	48
2.2.4 Da instauração da República até ao encerramento do hospital	48
2.2.5 De 1926 a 1937	48
2.2.6 De 1937 a 1955	52
2.2.7 De 1956 a 1965	53
2.2.8 De 1965 a 1977	53
2.2.9 De 1977 a 1982	55
2.2.10 De 1983 a 1990	57
2.2.11 De 1990 a 2004	60
2.2.12 De 2004 até à atualidade	61
Conclusões e recomendações.....	75
Bibliografia	75
Anexos.....	80

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 Cronologia de períodos da história da Misericórdia	45
Tabela nº 2 Proveitos, custos e resultados da SCMSBA entre 1988 e 1991	58
Tabela nº 3 Rendimentos, gastos e resultados da SCMSBA entre 2008 e 2013	65
Tabela nº 4 Fontes de financiamento do investimento realizado da unidade de cuidados continuados e obras de ampliação do lar de idosos	69
Tabela nº 5 Descrição das valências da SCMSBA na atualidade	71

Glossário de siglas

C.M.V.M.C – Consumo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
CNIS – Confederação Nacional das Instituições Particulares de Solidariedade Social
FSE's - Fornececimentos e serviços externos
IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social
OES – Organizações de Economia Social
SAD – Serviço de Apoio Domiciliários
SCMSBA – Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia – Celorico de Basto
UMP – União das Misericórdias Portuguesas

Introdução

“Quase todos os problemas já foram resolvidos por alguém, em algum lugar no mundo. O desafio do século XXI é encontrar o que funciona e fazê-lo ganhar escala.” (traduzido de Murray et al, 2010: 82 citando o Presidente Bill Clinton)

As Misericórdias são organizações cuja missão é prestar serviços sociais preferencialmente àqueles que não têm possibilidades de ter acesso a eles, se tivessem que os pagar a preços de mercado.

Inspiram-se no sentimento de ter compaixão pelo outro que precisa de ajuda. É isto que está na composição da palavra “misericórdia”: a palavra de origem latina “miser” significa miséria, e “cor” vem de “coração”, designando-se, assim, o ato de ter junto ao coração aqueles que se encontram na miséria.

Trabalhar numa Misericórdia sensibiliza-nos para o sentido da vida e da valorização dos elementos fundamentais para uma sociedade desenvolvida no que há de mais essencial que são relações sociais solidárias: a humildade, a empatia, a equidade e o sentido de obrigação de ajudar quem não tem a quem recorrer.

Os anos de trabalho na Misericórdia de S. Bento de Arnoia permitiram-nos reconhecer que, nos seus momentos de fraquezas revelaram-se as maiores forças desta instituição. As dificuldades económico-financeiras com que a organização se depara no seu dia-a-dia, não são resultado de má gestão dos serviços, mas sim a consequência de se dedicar a ajudar pessoas que não têm como pagar esses serviços.

A Misericórdia de Arnoia enfrentou em diferentes fases da sua história, situações onde as dificuldades económicas se agravaram muito. Isto aconteceu porque os

meios financeiros que tinha ao seu alcance estavam muito aquém do que era preciso para responder às necessidades sociais com que estava confrontada. Não desistindo da sua missão de ajudar preferencialmente quem precisava dessa ajuda, a instituição conseguiu mobilizar as colaborações necessárias para fazer face a essas dificuldades e aproveitá-las para dar um salto em frente no desenvolvimento dos seus serviços.

A contribuição da comunidade para com as Misericórdias e outras Organizações de Economia Social, muitas vezes fica aquém dos benefícios que as pessoas retiram da atividade destas. Ora a história da Misericórdia de São Bento de Arnoia mostra que não é abdicando da sua missão, mas mantendo-se-lhe fiel que estas organizações conseguem mobilizar a sociedade para o aumento de contribuições de que precisam para assegurar a sua sustentabilidade económica.

Neste trabalho recorreremos a documentos e testemunhos sobre essa história para analisar a validade desta hipótese sobre os fatores de sustentabilidade desta organização. Mais precisamente, tomando-a como caso de estudo, e analisando especialmente os momentos mais críticos em que esteve em causa a sua continuidade, a questão de investigação vai ser identificar quais foram os fatores que mais contribuíram para a sua sustentabilidade. A dissertação está dividida em duas partes: na primeira faz-se uma revisão bibliográfica útil como enquadramento teórico, tendo em atenção a questão escolhida como tema de investigação; na segunda procede-se a uma caracterização do contexto social da organização aqui em análise e à apresentação da sua história de modo a estudar a questão em estudo.

A literatura empírica existente em Portugal orientada para a análise dos fatores influenciadores da sustentabilidade económica das IPSS é escassa e muito recente (Soares *et al.*, 2012; Ribeiro *et al.*, 2014). Esta dissertação é um contributo muito modesto para o muito que está por fazer e é preciso fazer no estudo desta questão.

Capítulo 1

Enquadramento teórico

1.1 Um conceito de organizações de economia social fundado na teoria económica

1.1.1 Apresentação do conceito

Para analisar a questão da sustentabilidade económica de uma organização de economia social convém dispor de um conceito definidor deste tipo de organização que chame a atenção para as suas especificidades económicas e, assim, se preste a identificar as consequências que isso tem sobre aquele tipo de sustentabilidade.

Os conceitos que muitas vezes são utilizados para referir este tipo de organizações, ou uma parte delas, tais como “Terceiro Sector”, “organizações sem fins lucrativos” (Salamon & Anheier, 1997; United Nations, 2003; INE, 2011), ou “organizações de economia social”, tal como são definidas pela rede de investigação CIRIEC (Barea & Monzón Campos, 2006; Chaves Ávila & Monzón Campos, 2007; INE, 2013), não apela a conceitos da teoria económica que poderiam ser muito úteis para evidenciar as especificidades económicas destas organizações e, a partir daí, fazer a ponte para a questão da sua sustentabilidade económica.

É esta limitação desses conceitos que é ultrapassada com o que foi proposto por Mendes (2011). Segundo este autor:

“são consideradas como sendo organizações de economia social as organizações que satisfazem cumulativamente as seguintes condições:

- têm personalidade jurídica, ou, sendo informais, dispõem de normas do conhecimento público que regulam a pertença à organização e o seu modo de governo e de funcionamento;
- são privadas, no sentido de nascerem da iniciativa da sociedade civil e, por isso, não pertencerem nem à administração direta ou indireta do Estado, nem à Administração Pública autónoma, nem à categoria de sociedades de interesse coletivo;
- têm formas de autogoverno;
- são de adesão voluntária;
- estão abertas a contribuições voluntárias dos seus membros ou doutras entidades;
- incluem nas suas missões principais o incentivo à ação coletiva para o desenvolvimento de relações mais solidárias dos seres humanos entre si e com o meio ambiente em que vivem;
- fazem isso através da produção de bens públicos (ex.: redução da pobreza e doutras formas de exclusão social, defesa dos direitos humanos, redução das disparidades regionais, proteção do ambiente, proteção do património cultural e arquitetónico, proteção civil, melhoria da saúde pública, produção de conhecimento do domínio público, etc.) e/ou da produção de bens ou serviços privados, ou de clube em condições que contribuam para relações sociais mais solidárias (ex.: produção de bens e serviços privados fornecidos abaixo do preço de custo a pessoas que sem isso não poderiam ter acesso a eles);

- para produzirem esses bens e serviços, constituem um património regido em regime de propriedade comum.”(Mendes, 2011: 39-40)

Há neste conceito algumas componentes que são essenciais para se perceber os fatores que têm influência na sustentabilidade económica destas organizações. Mendes (2011) desenvolve este conceito com a análise doutras características económicas que também se encontram em muitas organizações de economia social e que têm uma influência relevante na sua sustentabilidade económica. É isto que vai ser analisado nos pontos seguintes.

1.1.2 Natureza económica dos bens e serviços produzidos pelas organizações de economia social

Segundo a definição atrás apresentada, as organizações de economia social produzem bens públicos e/ou bens ou serviços privados ou de clube de uma forma que contribua para relações mais solidárias dos seres humanos entre si e destes com o meio ambiente em que vivem. Do conjunto das organizações de economia social, vamos focar-nos, daqui para a frente, nas que são mais relevantes para o tema desta dissertação, ou seja, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) nas quais se incluem as Misericórdias. Nestas organizações a caracterização económica da sua produção é a seguinte:

- o principal bem público que estas organizações produzem quando são fiéis à sua missão é o contributo que o conjunto da sua atividade dá para haver mais coesão social;
- a face visível da atividade destas organizações quando se observa os bens e serviços que elas providenciam a cada um dos seus utentes corresponde a bens e

serviços privados pelos quais a maior parte destes utentes não paga um preço que cubra o respetivo custo.

Ora nestes dois casos há implicações no que se refere à sustentabilidade económica das IPSS. Conforme proposto no referencial teórico publicado por Mendes (2011) para serem fiéis à sua missão, os bens e serviços privados que elas produzem devem destinar-se preferencialmente a pessoas que não podem pagar por eles um preço que cubra o respetivo custo. Portanto, se estas organizações só pudessem contar com os pagamentos dos seus utentes pelos bens e serviços que lhes fornecem teriam que operar com prejuízo.

Ora é quando operam nessa fidelidade à sua missão que as IPSS produzem o tipo de bem público atrás referido, ou seja, um contributo para que haja mais coesão social. Coloca-se aqui outro problema com implicações muito fortes na sustentabilidade económica destas organizações que é o do *free riding*: não havendo exclusão no acesso a este bem público (coesão social), nem rivalidade no seu uso, muitas das pessoas que beneficiam dele, ou seja, todas as pessoas, sejam ou não utentes das IPSS, que beneficiam por viverem numa sociedade mais coesa, voluntariamente não contribuem para ajudar estas organizações a pagar os seus custos de produção. Só o fazem as pessoas que ajudam estas organizações com o seu trabalho voluntário e os seus donativos. Por isso, quando só podem contar com estas ajudas e com o que podem cobrar aos seus utentes, se forem fiéis à sua missão, estas organizações enfrentam grandes problemas de sustentabilidade económica que têm que resolver para poderem manter-se em atividade. Veremos mais adiante quais as estratégias possíveis para o conseguir.

1.1.3 Não mensurabilidade da produção e desligamento entre os custos e os benefícios

De acordo com Mendes (2011) as características dos bens públicos (ausência de exclusão no acesso e ausência de rivalidade no consumo) fazem com que não possam ser comercializados. Por isso, não podem ser objeto da valorização monetária que resultaria dessa comercialização. Há métodos para se chegar a essa valorização, mas isso exige trabalho de investigação que não é de acesso imediato e fácil por parte do tipo de organizações de que estamos aqui a tratar.

Se, no que se refere aos benefícios, é, assim, difícil quantificar, em termos monetários, o seu valor, já não é necessariamente a mesma coisa no que se refere aos seus custos de produção, uma vez que, para os produzir é muitas vezes preciso adquirir no mercado outros bens e bens. Está-se, pois, numa situação onde há custos de produção que são conhecidos e que precisam de ser pagos, mas para os quais os correspondentes benefícios não podem, em boa parte, ser quantificados facilmente em termos monetários e serem cobrados como receitas pela organização que produz esse bem público.

Ainda segundo o mesmo autor, neste tipo de situação é, pois, difícil medir e relacionar, na mesma unidade de medida, custos e benefícios, o que pode dar margem a decisões que não sejam as que melhor contribuam para a eficiência destas organizações.

1.1.4 Natureza da tecnologia de produção: Enfermidade de Baumol

Mendes (2011) chama a atenção para outra especificidade económica de muitas organizações de economia social com grande impacto na sua sustentabilidade

económica. Esta especificidade é muito típica das IPSS que aqui nos interessam de forma especial. Trata-se do facto do seu principal fator produtivo, com reflexo na sua estrutura de custos, serem as pessoas que nelas trabalham. No caso do pessoal assalariado, as suas remunerações têm que evoluir a um ritmo que não ande muito desfasado daquilo que acontece no resto da economia. No entanto, a produtividade destas pessoas, pelas características próprias que estas organizações têm, não pode crescer ao mesmo ritmo daquilo que acontece no resto da economia. Por exemplo, não é possível substituir trabalhadores que cuidam de idosos numa IPSS por uma máquina que preste os mesmos serviços, tal como acontece em processos de produção industrial e em muitos serviços.

O mesmo autor salienta que o resultado desta evolução diferenciada do custo e da produtividade do trabalho é o encarecimento dos bens e serviços produzidos por estas organizações relativamente aos que são produzidos no resto da economia e que elas têm que comprar para assegurarem as suas atividades. É o que na literatura económica se designa por “enfermidade de Baumol”.

1.1.5 O problema da insuficiência de capitais permanentes

Outra característica de natureza económica de muitas organizações de economia social é a insuficiência de capitais permanentes com que iniciaram a sua atividade. Muitas delas foram criadas graças à generosidade de muitas pessoas que, nessa altura, contribuíram para isso com donativos monetários e com trabalho voluntário, mas essas ajudas nem sempre permitiram dotar estas organizações de capitais permanentes necessários que são precisos para terem um fundo de maneio à altura das necessidades do seu ciclo de exploração. Por isso, muitas delas vivem desde a

origem com problemas de fundo de maneio que prejudicam a sua sustentabilidade económica.

1.1.6 Modo de governo das organizações de economia social – problemas de informação assimétrica

Mendes (2011) chama a atenção para outra situação que é característica de muitas organizações de economia social, incluindo as IPSS, e que também tem grandes implicações na sua sustentabilidade económica. Trata-se dos problemas de informação assimétrica de que, muitas vezes, padece o seu modo de governo. Por modo de governo entende-se aqui o conjunto das seguintes relações:

- relações entre quem institui os Órgãos Sociais das organizações e os membros desses órgãos;
- relações entre os membros dos Órgãos Sociais e os trabalhadores da organização;
- relações entre a organização e quem a ajuda com donativos, ou outro tipo de contributos;
- relações entre a organização e os seus utentes.

O mesmo autor refere que em cada uma destas relações podem ocorrer dois tipos de problemas de informação assimétrica que são muito prejudiciais para a sustentabilidade económica destas organizações:

- seleção adversa: uma parte nestas relações não tem informação perfeita sobre as características da outra parte;
- risco moral: uma parte nestas relações não tem informação perfeita sobre as ações da outra parte.

Mendes (2011) considera que as organizações de economia social poderão incorrer em ineficiências na sua atividade se não conseguirem combater este tipo de problemas. Vamos ilustrá-los com exemplos para cada uma das quatro relações que constituem o modo de governo de uma organização de economia social.

A) Problemas de seleção adversa e de risco moral nas relações entre os Órgãos Sociais e quem os institui

i) poderão surgir problemas de seleção adversa nas relações entre os Órgãos Sociais e quem os institui quando estes elegem para aqueles órgãos pessoas que não conhecem bem e que podem não ter as características adequadas as funções que vão desempenhar.

ii) poderão surgir problemas de risco moral nas relações entre os Órgãos Sociais e quem os institui quando estes não supervisionam e avaliam adequadamente as ações dos membros daqueles órgãos.

B) Problemas de seleção adversa e de risco moral nas relações entre os Órgãos Sociais e os trabalhadores

i) poderão ocorrer problemas de seleção adversa nas relações entre os Órgãos Sociais e os trabalhadores quando esses órgãos dirigentes não organizam o recrutamento de pessoal de forma a garantir que trazem para a organização trabalhadores com as características adequadas para nela trabalharem.

ii) nas organizações de economia social a direção estatutária está muitas vezes a cargo de voluntários¹ que, por isso, podem ter dificuldades em estar presentes na

¹ Nas IPSS a legislação portuguesa, até agora, tem exigido mesmo que assim seja com todos os membros dos órgãos sociais.

organização o tempo necessário para monitorizarem devidamente o seu funcionamento o que pode dar lugar à ocorrência de problemas de risco moral na relação entre a direção e os trabalhadores.

C) Problemas de seleção adversa e de risco moral nas relações entre a organização e quem a apoia com donativos e outros contributos voluntários

i) poderão surgir problemas de seleção adversa nas relações entre uma organização de economia social e as pessoas ou entidades que a apoiam se estas não conhecerem bem as características da organização;

ii) poderão surgir problemas de risco moral na relação entre uma organização de economia social e as pessoas e entidades que contribuem com donativos e outras ajudas para essa organização se essas pessoas e entidades desconhecerem a forma como são aplicados esses apoios, seja por quem a dirige, seja por quem lá trabalha.

D) Problemas de seleção adversa e de risco moral nas relações entre a organização e os seus utentes

i) as organizações de economia social podem incorrer em problemas de seleção adversa quando não conseguem identificar adequadamente as características dos utentes a quem prestam serviços, não ajudando quem deviam ajudar, ou não ajudando como deveriam ajudar;

ii) uma organização de economia social incorre em problemas de risco moral quando não consegue monitorizar adequadamente a utilização que os seus utentes fazem da ajuda que essa organização lhes presta.

1.2. Enquadramento jurídico da Misericórdias à luz do conceito de organização de economia social

Antes de passarmos à questão das estratégias que as organizações de economia social poderão utilizar para fazer face aos seus problemas de sustentabilidade económica, vale a pena fazer uma breve referência ao enquadramento jurídico das Misericórdias e confrontá-lo com o conceito de organizações de economia social atrás apresentado.

A Lei de Bases da Economia Social (Lei ^o 30/2013 publicada no Diário da República, 1.^a série — N.^o 88 — 8 de maio de 2013) define como sendo organizações de economia social as que têm os seguintes estatutos jurídicos:

- a) Cooperativas;
- b) Associações mutualistas;
- c) Misericórdias;
- d) Fundações;
- e) IPSS não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) Associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) Entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.^o da presente lei e constem da base de dados da economia social.

O Artigo 5.^o da mesma lei define os princípios orientadores da atividade das organizações de economia social como sendo os seguintes:

- “a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.” (Lei nº 30/2013: 2727/2728).

A legislação portuguesa considera, assim, as Misericórdias como sendo organizações de economia social no sentido em que a lei-quadro deste sector define este tipo de organizações. Este enquadramento jurídico, mais o que decorre da legislação sobre as IPSS que será referido mais adiante, é um dos dois tipos de enquadramento normativo que regula a atividade das Misericórdias. Com efeito, elas têm um duplo enquadramento jurídico e uma dupla tutela:

- por um lado, são instituições canonicamente eretas, por isso, reguladas pelo Direito Canónico como associações públicas de fiéis, e sujeitas à tutela do Ordinário Diocesano;
- por outro lado, na sua vertente de organizações de ação social, estão reconhecidas no quadro jurídico português como sendo IPSS e, por isso, organizações de economia social.

O Decreto-Lei N.º 119/83 de 25 de Fevereiro, que aprovou o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, reconhece este facto quando diz o seguinte no seu artigo 45º:

“as irmandades da misericórdia são instituições erigidas à luz do direito canónico o que resulta da simples participação escrita da ereção canónica feita pelo bispo da diocese onde tiverem a sua sede, pelo seu legítimo representante, aos serviços competentes para a tutela das mesmas instituições.”

Na linha da sua matriz católica as Misericórdias e os seus “irmãos” devem praticar as catorze “obras de misericórdia” que são as seguintes (Goodolphim, 1998): sete obras de misericórdia corporais: dar de comer a quem tem fome; dar de beber a quem tem sede; vestir os nus; dar pousada aos peregrinos; assistir aos enfermos; visitar os presos; enterrar os mortos; sete obras de misericórdia espirituais: dar bom conselho; ensinar os ignorantes; corrigir os que erram; consolar os aflitos; perdoar as injúrias; sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo; rogar a Deus por vivos e defuntos.

Estas “obras” que devem orientar a ação das Misericórdias fazem com que a sua missão seja a de contribuir para relações sociais mais solidárias. Por isso, adequam-se, muito bem, ao que o conceito de organização de economia social proposto por Mendes (2011) diz sobre a missão destas organizações.

No caso da Misericórdia de São Bento de Arnoia esta missão aparece logo no nº 1 do Art.º 1 dos seus estatutos ou “Compromisso”. Aí diz-se que deve fazer parte das suas missões satisfazer carências sociais, e praticar atos de culto católico de harmonia com o seu espírito tradicional informado pelos princípios da doutrina e moral cristã, através da prática das catorze obras de misericórdia.

A forma como instituição cumpre esta missão é providenciando serviços sociais (serviços de apoio domiciliário, de internamento em lar de idosos, creche, ensino pré-escolar, unidade de cuidados continuados e serviços de medicina física e de reabilitação, etc.) preferencialmente a pessoas com rendimentos que não lhes permitem pagar um preço que cubra os custos de produção desses serviços. Ao proceder deste modo na produção destes serviços privados, o resultado global da atividade da instituição é a produção de um bem público, mais precisamente, o contributo que essa atividade dá para haver mais coesão social.

As Misericórdias, incluindo a de São Bento de Arnoia, são entidades privadas no sentido em que o conceito de organização de economia social de Mendes (2011) entende esta situação, uma vez que a sua criação decorreu da iniciativa de privados, nomeadamente os fiéis que formaram estas irmandades.

As Irmandades da Misericórdia possuem uma forma de autogoverno sujeita à tutela do respetivo bispo diocesano que tem competência para aprovar os estatutos das suas Irmandades, estatutos esses designados, no caso da Misericórdias por “Compromisso”. No caso da Misericórdia de São Bento de Arnoia, no nº.1 do Art.º 6 do seu Compromisso consta que o governo da Irmandade reside na Assembleia Geral e por delegação desta na Mesa Administrativa e no Definitório que é uma espécie de conselho fiscal.

A adesão à Irmandade é voluntária pois, de acordo com os estatutos, ela é constituída por todos os seus irmãos que por, livre vontade, dela queiram fazer parte, desde que estes satisfaçam algumas condições. A admissão de Irmão é feita mediante proposta assinada pelos dois irmãos e pelo próprio candidato em que o mesmo se identifique e se obrigue a cumprir essas obrigações.

A Misericórdia de São Bento de Arnoia pode receber contribuições voluntárias dos seus membros ou doutras entidades, conforme previsto no nº 3, do Art.º 16 dos seus estatutos, sendo as mesmas classificadas como receitas extraordinárias.

O Capítulo IV do Compromisso da Misericórdia de São Bento de Arnoia regula o modo de governo do património da instituição de uma maneira que é conforme ao conceito de propriedade comum proposto na definição de organização de economia social apresentado por Mendes (2011). Com efeito, quem toma as decisões estratégicas sobre esse património é uma entidade coletiva, fazendo-o de acordo com a missão da instituição e não para beneficiar os interesses particulares de alguns dos seus membros ou doutras pessoas.

1.3. Fatores com influência na sustentabilidade económica de organizações de economia social: a Teoria dos “... ades”

Tendo por base o conceito de organização de economia social apresentado no ponto 1.3, Mendes (2011) passa em revista um conjunto de fatores que podem contribuir para a sustentabilidade económica dessas organizações. É o que ele designa por “Teoria dos “...ades” da sustentabilidade” por referência ao facto de que esses fatores podem ser designados por palavras terminadas em “ade”.

É esta teoria que nos irá orientar na segunda parte deste trabalho na análise do que pode ter contribuído para a sustentabilidade da Misericórdia de São Bento de Arnoia, especialmente nos momentos mais críticos da sua história.

1.3.1. Identidade: fidelidade à missão e aos valores da solidariedade

Segundo Mendes (2011) a fidelidade à missão e aos valores da solidariedade é muito importante para a estratégia de sustentabilidade de uma organização de economia social pelas razões a seguir expostas.

a) A fidelidade à missão contribui para combater os problemas de sustentabilidade económica decorrentes do fornecimento de bens e serviços privados a preços abaixo do respetivo custo e dos comportamentos de “*free rider*” ligados à produção de bens públicos:

i) havendo fidelidade à missão de serviço preferencial às pessoas mais carenciadas, isso pode contribuir para atrair contribuições voluntárias e/ou voluntários;

ii) havendo essa fidelidade, as organizações de economia social terão maior probabilidade de ser contempladas com financiamentos públicos destinados a apoiar a prestação de serviços sociais a pessoas de baixos rendimentos.

b) A fidelidade à missão contribui para combater os problemas de sustentabilidade económica decorrentes da “enfermidade de Baumol” e dos comportamentos de “risco moral” dos colaboradores da organização:

i) é expectável que, havendo fidelidade a essa missão, os colaboradores destas organizações a título remunerado se sintam mais imbuídos nessa missão e nos respetivos valores, o que poderá contribuir para que haja, por um lado menor frequência de comportamentos oportunistas, e, por outro lado, menor exigência de remunerações e outras condições de trabalho que estejam para além daquilo que a organização pode pagar;

c) A fidelidade à missão contribui, também, para combater aos problemas de sustentabilidade económica decorrentes de comportamentos de “risco moral” por parte dos órgãos sociais da organização:

i) havendo fidelidade à missão e aos valores da organização por parte dos órgãos sociais, reduzem-se as possibilidades de comportamentos oportunistas por parte destes;

ii) havendo fidelidade à missão e aos valores da organização por parte dos órgãos sociais, promove-se o espírito de liderança por partes destes que, assim, serão a fonte de motivação dos colaboradores, também eles contagiados por esse espírito;

iii) finalmente, uma maior capacidade de liderança dos órgãos sociais da organização resultante da sua fidelidade à missão e valores da mesma também poderá aumentar a probabilidade de atrair mais contribuições externas para sustentar as suas atividades.

Na perspetiva do mesmo autor, há um risco desta fidelidade à missão e aos valores da solidariedade ser posta em causa quando uma organização de economia social vê ameaçada a sua sustentabilidade económica. Por exemplo, no caso das IPSS isso pode acontecer quando elas deixam de dar preferência a pessoas de baixos rendimentos que não podem pagar os serviços que a instituição lhes presta a preços que cubram o respetivo custo e passam a servir mais as pessoas com maiores rendimentos.

1.3.2 Gratuitidade e reciprocidade

Como as IPSS produzem um bem público, uma forma de combaterem o problema do *“free rider”* que daqui decorre e que prejudica a sua sustentabilidade é fazerem tudo o que for possível para apelarem ao sentido de gratuidade que existe nos seres humanos. Estamos aqui a referir-nos à disponibilidade das pessoas para contribuírem com dinheiro, trabalho voluntário e por outros meios para o Bem Comum, sem negociarem essa contribuição e esperarem em troca um bem material, ou um serviço privado, mas sim o sentimento de terem ajudado a que haja mais solidariedade nas relações sociais.

Este ponto e o anterior estão intimamente ligados: uma organização de economia social só poderá ser o instrumento deste tipo de comportamentos das pessoas se estiver a cumprir a sua missão.

1.3.3 Afetividade

Relações interpessoais positivas são essenciais para a vida humana. Mendes (2011) chama a atenção para o facto das organizações de economia social poderem ser “espaços privilegiados” para o desenvolvimento deste tipo de relações, sendo as IPSS um bom exemplo desta situação pelas relações de afetividade que podem e devem existir entre os utentes destas instituições e os seus colaboradores.

O mesmo autor vê aqui uma vantagem de que estas organizações se podem fazer valer para atrair colaboradores voluntários.

1.3.4 Comunidade

Parafraseando o autor, “a sustentabilidade das organizações de economia social passa muito pelo desenvolvimento de relações de cooperação com as várias comunidades que as envolvem” (Mendes, 2011: 46).

No caso das IPSS, trata-se das seguintes comunidades: “a comunidade dos seus utentes atuais e potenciais; a comunidade das outras organizações de solidariedade social; a comunidade das empresas com fins lucrativos interessadas em desenvolver projetos de responsabilidade social; a comunidade dos organismos públicos relevantes para a atividade destas organizações; a comunidade dos cidadãos em geral.” (Mendes, 2011: 46).

O que há nestas comunidades de relações de proximidade no plano geográfico e noutros pode e deve ser aproveitado pelas IPSS não só para conhecerem e servirem

melhor os seus utentes, mas também para envolverem mais nas suas atividades estes utentes e as outras partes interessadas.

1.3.5 Qualidade(s)

A melhoria da qualificação profissional dos colaboradores das organizações de economia social, a formação dos membros dos seus órgãos sociais para as funções que exercem, a implementação de sistemas de gestão da qualidade e a melhoria da qualidade dos serviços prestados são várias dimensões da qualidade destas organizações que podem contribuir muito para a sua sustentabilidade (Mendes,2011)

Sem prejuízo deste entendimento da qualidade, o mesmo autor chama a atenção para um outro tipo de qualidades que considera muito importantes para a sustentabilidade das organizações de economia social. Trata-se das qualidades humanas que devem ter os membros dos órgãos sociais e os colaboradores para que se comportem de acordo com a missão destas organizações. Se estas qualidades existirem isso contribui para que aconteça o seguinte no caso das IPSS:

- há fidelidade à missão de serviço preferencial às pessoas em situação de exclusão social
- melhora - se a transparência da organização;
- há mais incentivos para contribuições voluntárias de particulares e de empresas e para o apoio de financiadores públicos e privados;
- há uma maior participação dos colaboradores, utentes e partes interessadas na melhoria da instituição;
- atenua-se a “enfermidade de Baumol;

- há mais espírito de sacrifício para lidar com as dificuldades financeiras da instituição, quando elas existem.

1.3.6 Democraticidade e participação

Um bom instrumento para fazer face aos problemas de risco moral e de seleção adversa que, muitas vezes, enfermam o modo de governo das organizações de economia social é a gestão participativa. Citando Mendes (2011) este é “ o caldo de cultura de que se alimenta a transparência” (Mendes, 2011:47).

Com gestão participativa, dirigentes e colaboradores ficam-se a conhecer melhor uns aos outros no que são e no que fazem, havendo, portanto, menos espaço para comportamentos oportunistas que se aproveitam de assimetrias de informação.

Por sua vez Sá (2011) considera que mais do que um dever, a gestão participativa deverá constituir uma obrigação. A autora entende que apenas desse modo se poderão perceber quais os objetivos e necessidades das partes envolvidas.

1.3.7 Equidade

Os problemas de sustentabilidade económica das organizações de economia social contribuem para que a remuneração dos seus colaboradores assalariados tenda a ser inferior à de trabalhadores com níveis de qualificação e funções similares no resto da economia. Assim sendo, Mendes (2011) faz notar que nas organizações de economia social a gestão dos incentivos não pecuniários assume uma grande importância na motivação destes colaboradores.

Também Sá (2011) concorda que é expectável que nas organizações de economia social a motivação dos trabalhadores assente muito em recompensas não monetárias e no sentimento de realização associado à prossecução de um fim coletivo e social.

Mendes (2011) salienta ainda que se este tipo de incentivos não for utilizado pelos dirigentes destas organizações, ou se for utilizado de uma forma não equitativa isto pode gerar problemas de relacionamento interpessoal dentro da organização que afetam muito a sua sustentabilidade.

O autor reforça que questões de equidade também se colocam na forma como as IPSS providenciam os bens e serviços que produzem aos seus utentes. Se não houver aqui critérios de equidade transparentes e aceites pela comunidade envolvente, uma IPSS poderá ver a sua atividade contestada e a sua sustentabilidade ameaçada.

1.3.8 Complementaridade e substituíbilidade

Um dos critérios observados na admissão de utentes numa determinada resposta social de uma IPSS é, se de facto, o candidato verdadeiramente necessita dos cuidados que procura na instituição. Estas não devem substituir-se ao que as pessoas ajudadas e suas famílias ainda possam fazer por si próprias. Uma IPSS deve, pois, desenhar as suas atividades de maneira a que possam ser complementares daquilo que é, ou deve ser feito, em primeiro lugar, pelo utente, e /ou pela sua família (Mendes, 2011).

A complementaridade também é necessária nas relações entre as IPSS. Se houver concorrência entre elas, em vez de complementaridade, todas perdem e com isso perdem os seus utentes e a sociedade em geral.

De que forma podem as IPSS complementar-se entre si? Existem diferentes possibilidades: rede de partilha de informações (informações técnicas, informações sobre compras, partilha de boas práticas, etc.), partilha de equipamentos

subutilizados, partilha de técnicos, parcerias para a realização de projetos colaborativos, etc.

As formas de complementaridade atrás referidas também se podem e devem alargar a outros parceiros: entidades públicas, empresas com fins lucrativos interessadas em financiar projetos com impacto social positivo, etc.

Mendes (2011) chama a atenção para o facto de que nestes tipos de colaboração pode haver um potencial de crescimento em forma de círculo virtuoso resultante da geração de externalidades de rede². Por exemplo, num processo de partilha de informação em rede, cada vez que há uma nova pessoa, ou organização que adere à rede não é só ela que beneficia com isso, mas também todos os outros membros dessa rede. Assim, quantos mais membros essa rede tiver, maior será o seu valor para os seus membros, sendo que este valor cresce mais depressa do que o número de membros da rede.

Mendes (2011) também faz notar que as complementaridades também podem gerar efeitos de alavancagem que contribuem para o desenvolvimento das atividades de uma organização. Assim, uma organização que tenha um bom historial de serviços prestados e/ou que tenha um bom projeto poderá atrair parceiros, nomeadamente parceiros financiadores, que, com os recursos complementares que poderão trazer para as atividades da organização farão com que elas ascendam a uma escala que não seria possível sem isso.

² Diz-se que existe uma externalidade de rede quando o aumento de número de consumidores de um bem ou serviço faz aumentar o seu valor para as pessoas que já o consomem.

Outros autores consideram que a complementaridade é uma qualidade importante para a sustentabilidade de uma organização de economia social.

Sousa *et al* (s.d.) concorda que é importante para a viabilidade financeira de uma organização que esta coordene os seus recursos e atividades eficientemente, isto é, aproveitando excedentes da seguinte forma: cooperando com outras organizações congêneres visando o encaminhamento entre elas de utentes/pessoas necessitadas entre si; estabelecendo protocolos de parceria com outro tipo de entidades parceiras e na partilha de recursos humanos.

Os mesmos autores salientam que uma das vantagens do trabalho em rede é a eliminação da sobreposição de serviços e equipamentos que se destinam aos mesmos beneficiários. A autora defende que o trabalho em rede deveria ser efetuado sob o princípio orientador na prestação de serviços de proximidade potenciando assim uma maior especialização por tipo de apoio o que melhora significativamente a qualidade e eficácia dos serviços.

Também Sá (2011) afirma que incentivar potenciais parcerias é um especto a considerar na gestão de uma organização de economia social, não descurando o fato de que muitas organizações concorram entre si pela obtenção de fundos. A autora reforça que apesar da potencial competitividade, o aumento da cooperação e de laços entre organizações de economia social pode permitir concretizar objetivos e projetos que estariam fora do alcance de cada uma das organizações isoladamente.

1.3.9 Racionalidade instrumental

A gestão das organizações de economia social não se distingue muito da gestão das entidades com fins lucrativos no que respeita à necessidade de ter bem definidos

objetivos estratégicos e critérios de organização e planeamento de atividades pautados pela eficácia e pela eficiência.

Assim sendo, nas organizações de economia social que têm este tipo de preocupações fazem parte das suas orientações estratégicas conceitos como otimização de recursos, redução do desperdício e *stock zero*, organizar eficiente do trabalho dos colaboradores.

Esta racionalidade instrumental ao serviço da sua missão solidária também é, pois, um caminho por onde pode e deve passar a sustentabilidade das organizações de economia social. É, também, uma obrigação moral destas organizações para com os seus doadores, financiadores privados e contribuintes que, com os seus impostos, alimentam os fundos públicos que estas organizações recebem (Mendes,2011).

1.3.10 Criatividade

Num mundo onde as normas sociais e a configuração dos problemas não tem a estabilidade que tinham noutros tempos, os dirigentes e colaboradores das organizações de economia social têm que ser cada vez mais capazes de criar técnicas, métodos e projetos novos para responder eficazmente a essas mudanças. Não chega ser-se criativo na ideia. É, também, fundamental ser-se criativo na forma como se alavanca a mudança nas pessoas e na comunidade. Hoje em dia, a inovação é mais do criar algo novo. Inovar é implementar algo novo que perdura no tempo e que muda as pessoas e comunidade. O sucesso neste domínio passa muito por questões que foram referidas nos pontos anteriores, nomeadamente a gestão participativa e o trabalho em equipa, o envolvimento com as várias comunidades a que a organização pertence, o trabalho em rede, o aproveitamento de complementaridades. Uma ideia

inovadora sem este tipo de substrato organizativo não poderá ser implementada com sucesso.

De acordo com Sousa *et al* (2012) é importante que as organizações de economia social diversifiquem o seu modo de obter financiamentos. A autora destaca algumas recomendações:

a) Apostar no voluntariado especializado que poderá suprir necessidade de pessoal altamente qualificado que as organizações necessitem apenas em tempo parcial ou a título consultivo;

b) Mudanças de mentalidade quanto ao fato de que as transferências públicas passem a ter um peso menor nas fontes de receita e não sejam apenas a fonte principal sujeitando-se assim á vulnerabilidade financeira, pelo que para isso têm de ser criativas apostando por exemplo: rentabilização de património e /ou de excedentes: protocolos com empresas no âmbito da sua responsabilidade sociais e criação de programas de *mentoring* e patrocínio de pessoas e de causas como instrumento de angariação de fundos.

1.3.11 Proatividade

Uma ferramenta de gestão essencial para prevenir cenários de mudança, e/ou de dificuldades de sustentabilidade é o planeamento. Segundo Mendes (2011) é importante procurar prever as contingências que poderão condicionar a atividade futura da organização, e planear o que se poderá e deverá fazer em cada um dos cenários mais prováveis. Também aqui os métodos participativos podem ser muito úteis:

- permitem uma melhor partilha da informação disponível nos dirigentes e colaboradores das organizações e nas outras partes interessadas que forem convocadas para estas atividades de planeamento;
- incentivam a criatividade desses dirigentes, colaboradores e outras partes interessadas.

1.3.12 Combatividade

Sem prejuízo do contributo que as estratégias atrás referidas podem dar para a sustentabilidade das organizações de economia social, a sua atividade está, quase sempre, pressionada por dificuldades neste domínio, dadas as características destas organizações tratadas na primeira parte deste capítulo. Quase todas as organizações deste tipo passam por momentos na sua vida onde essas dificuldades se agravam. Assim sendo, a sua sustentabilidade pode depender muito da capacidade de resiliência e persistência para combater as dificuldades que os seus dirigentes e colaboradores tiverem.

1.3.13 Os “Compromissos” das Misericórdias e os seus fatores de sustentabilidade

É interessante observar que as pessoas que iniciaram o movimento de criação das Misericórdias e estabeleceram as suas regras de funcionamento deram uma grande atenção a alguns dos fatores de sustentabilidade atrás propostos, especialmente o que tem que ver com as qualidades humanas que devem ter os dirigentes destas instituições.

Goodolphim (1998) cita na sua publicação as qualidades exigidas ao Provedor tais como constam no 1º compromisso redigido para a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa que aqui transcrevemos:

“do proueador Capitulo V - O provedor que da dicta confraria ouuer (...) sera homem honrado de autoridade virtuoso de boa fama e muito humilde e paciente pelas desuairadas cocicoes dos homens(...)

(...) estas cousas e outras semelhantes poderá o dito provedor fazer sem coselho dos doze e noutras nem mandara fazer cousa alguma sem acordo e conselho dos doze ou a maior parte deles nem os doze nem cada huu deles na fara cousa alguma per sy ssem todo remeter ao dicto provedor ho qual vera se he cousa que elle per sy sso possa fazer e se ho for ho fara e quando foor pera coselho de todos se fazer elle como cabeça mandara ajuntar os dictos doze ou a maior parte deles (...)” (Goodolphim,1998: 440-441)

No primeiro parágrafo, estão enunciadas as qualidades humanas que são exigidas ao provedor de uma Misericórdia, a saber:

- homem sensível às condições daqueles que estão na miséria: pretende-se aqui garantir que o Provedor se preocupe com a missão da instituição servir preferencialmente as pessoas pobres;
- homem honrado, humilde e com boa fama: o Provedor não deve ter comportamentos oportunistas de aproveitamento indevido das suas funções em proveito próprio e deve assim ser reconhecido pela sociedade;
- com autoridade, paciente e virtuoso: o Provedor deve ter a capacidade de liderança dos seus colaboradores que lhe advém das suas qualidades humanas e deve ter a resiliência necessária para fazer face às dificuldades pelas quais a Instituição possa passar.

Disposições semelhantes estão presentes nos compromissos das outras Misericórdias que se inspiraram neste, incluindo a de São Bento de Arnoia.

No que respeita à definição das competências e dos limites de ação da direção estatutária, podemos encontrar disposições similares no capítulo V do Compromisso

em vigor na Misericórdia de São Bento de Arnoia. Já quanto às disposições que se referem às características do provedor, embora não se encontrem de forma tão desenvolvida como no 1.º Compromisso da Misericórdia de Lisboa, estão presentes quando se descrevem as características fundamentais dos Irmãos, sendo que o Provedor é também um Irmão. Assim, na alínea b), do ponto 1, do Art.º 7 do Capítulo II (Dos Irmãos) do Compromisso, pode ler-se que apenas podem ser admitidos como Irmãos os indivíduos que “gozem de boa reputação moral e social”.

Capítulo 2

Estudo de Caso: Estratégias de Sustentabilidade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia-Celorico de Basto

2.1 Metodologia de análise

A metodologia adotada neste capítulo empírico é a da análise histórica e do estudo de caso. As possibilidades de acesso a informação detalhada e variada sobre a Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnoia criaram as condições necessárias para a realização de um estudo de caso dentro do tempo disponível para a realização desta dissertação. Gostávamos de o ter podido replicar noutras organizações, mas aí as dificuldades de acesso à informação eram maiores e difíceis de ultrapassar em tempo útil.

O recurso à análise histórica da organização aqui estudada foi possibilitado pelas facilidades de acesso a informação documental e a testemunhos sobre o passado da instituição, mas foi também escolhida porque pode ser pertinente para a questão de

investigação aqui em análise. Se uma organização é sustentável, então ela consegue manter a sua atividade ao longo do tempo, ultrapassando, com sucesso, os momentos difíceis onde essa existência esteve em risco. Considerou-se, por isso, que um estudo da história da organização aqui em análise, dando especial atenção aos momentos críticos da sua existência e à forma como foram ultrapassados poderia ser uma maneira adequada de pôr à prova o enquadramento teórico apresentado no capítulo anterior e utilizá-lo na resposta à questão de investigação que é objeto desta dissertação.

Os outros dois trabalhos já citados que incidiram especificamente sobre os fatores influenciadores da sustentabilidade das IPSS (Soares *et al.*, 2012; Ribeiro *et al.*, 2014) usaram informação e metodologias muito diferentes que não estavam ao nosso alcance. O trabalho de Soares *et al.* recorreu a um inquérito a uma amostra representativa de IPSS de todos os distritos do Continente. O trabalho de Ribeiro *et al.* utilizou uma base de dados de contabilidades de IPSS que participaram no Projeto FAS3 – Formação Ação Solidária que, depois, tratou econometricamente.

2.2. História da Misericórdia de São Bento de Arnoia: seus períodos e momentos críticos e sua análise à luz da teoria dos “...ades”

2.2.1 Cronologia da história da instituição

Antes de passarmos à análise dos períodos da história da instituição, como uma atenção especial aos seus momentos críticos, vamos apresentar sumariamente uma cronologia desses períodos que consta da seguinte tabela seguinte.

Datas	Períodos
1867	Carta régia de D. Luís I aprovando os estatutos da Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnoia e provisão de D. José Joaquim de Azevedo e Moura, Arcebispo de Braga, confirmando os estatutos
1868	Fundação da Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnoia e criação do Hospital Civil de São Bento de Arnoia
1918	Provedoria de Dr. Joaquim Teixeira Mota Guedes Encerramento do hospital devido a grandes dificuldades económicas
1926 a 1937	Provedoria de Comendador Justino Mota Ribeiro Organização da Liga Protectora do Hospital Promoção de festas de caridade para angariação de fundos para a instituição
1930	Quatro Irmãs da Companhia Franciscana Hospitaleira Portuguesa passam a assegurar os serviços gerais de manutenção e de enfermagem do hospital Reabertura do Hospital
1953 a 1955	Provedoria de Justino Mota Ribeiro de 1953/1955
1958	Bernardino Teixeira Mota e Costa 1956/1958 Irmão Francisco de Meireles 1959/1961 adquire o edifício monacal e procede a obras de restauro Cortejo de Oferendas a favor do Hospital de S. Bento de Arnoia – Celorico de Basto
1959 a 1964	Provedoria de António Amadeu Novais e Costa Provedoria de Celestino da Mota Mesquita
1965 a 1976	Provedoria de Padre José Joaquim Gonçalves Carvalho
1976	O estado toma posse do hospital
1977 a 1979	Provedoria de Aventino Augusto Sampaio Leite

1980	Decreto-lei n.º 14/80, de 20 de Fevereiro reconhecendo que o processo de nacionalização dos hospitais das Misericórdias tinha sido incorreto e estabelecendo indemnizações para as compensar por isso Provedoria de Francisco da Silva Novais
1982	Inauguração do Centro de Saúde de Celorico de Basto para onde passam os serviços hospitalares, sendo as dependências monacais devolvidas à Misericórdia Fundação do Lar D. Maria Olimpia Mota Guedes financiado por um legado da mesma
1983 a 1990	Provedoria de Eduardo de Moura Peixoto que falece em 1990 com o seu mandato ainda em curso Fundação do Infantário
1990 a 1991	Provedoria de António Melo Coutinho
1992 a 1998	Provedoria de João Gonçalves da Silva Bastos
1998 a 2012	Provedoria de António Joaquim Andrade Bastos
2004	Inauguração das obras de ampliação do Lar de Idosos - Casa das Abegoarias
2004	Relatório da Segurança social sobre as condições de instalação segurança do Lar de Idosos
2008	Aprovação das candidaturas ao Programa Modelar e à Medida de Apoio à Segurança de Equipamentos Sociais
2010 a 2013	Execução da obra de remodelação e ampliação do Lar de Idosos e da Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção

	Graves dificuldades de tesouraria devido ao desequilíbrio financeiro criado pelo investimento realizado com apenas cerca de 30% de apoio fundos públicos
2012 a 2015	Provedoria de Maria da Graça Gonçalves da Mota
2013	Inauguração da ampliação do Lar de Idosos e da nova Unidade de Cuidados Continuados com acordo de cooperação

Tabela ° 1: Cronologia de períodos da história da Misericórdia

Fonte: Dados recolhidos por nós da SCMSBA

Identificados os momentos históricos com maior relevância para o estudo em questão, iremos debruçar-nos de seguida naqueles períodos de maior dificuldade do ponto de vista da sustentabilidade da organização.

2.2.2 Da fundação da instituição até à instauração da República

Segundo Lopes (2008) a sede da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia- Celorico de Basto, localiza-se no antigo mosteiro beneditino, edificado ainda na Idade Média, na freguesia de Arnoia, concelho de Celorico de Basto, constituindo um monumento cujo nome do verdadeiro fundador até hoje é dúbio. De acordo com o mesmo autor, há quem defenda que a fundação se deve a D. Arnaldo Baião no final do século X, outros que se deve a Múnio Muniz, alcaide do castelo de Arnoia, sepultado em 1034 no interior do cenóbio. Também consta que o ainda existente Castelo de Arnoia foi mandado construir pelo rei para defesa deste Mosteiro de Arnoia. Para essa crença contribui o fato de constar na lápide da sepultura do alcaide, ainda hoje localizada no claustro do mosteiro a data de 1034.

Desta edificação medieval pouco resta, pois o mosteiro foi reedificado nos finais século XVII, numa campanha de obras que se prolongou pelos anos seguintes.

O Mosteiro foi habitado até 1834 por Frades da Ordem de São Bento até que por determinação de Joaquim António de Aguiar, ministro de D. Maria II, foram extintas as Ordens Religiosas, altura em o mosteiro foi entregue à paróquia de Arnoia. (Lopes, 2008)

Foi a 14 de Julho de 1867, que, por Carta Régia de D. Luís, foi aprovada a fundação da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia. No ano seguinte, o Arcebispo Primaz de Braga, D. José Joaquim de Azevedo e Moura, publica a provisão dos estatutos da organização, sendo a sede da Irmandade instalada numa ala do referido mosteiro (Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia, 1998).

Segundo a Direção Geral do Património Cultural (2011), o seu fundador foi o Senhor Comendador Geraldo José da Cunha, que decidiu instalar numa parte do convento o Hospital Civil de Arnoia que viria a ser a primeira valência na área da saúde da Misericórdia. Este impôs ao seu herdeiro, Agostinho Alves da Cunha, a obrigação de destinar a quantia de quatro contos de reis para a execução de um pequeno hospital no edifício do convento. Tendo este cumprido a vontade do benemérito (Machado, 1951).

A fundação da instituição e a criação do seu hospital ficou muito a dever-se a um donativo do Comendador Geraldo José da Cunha e desta sua providência testamentária de requerer ao seu herdeiro que continuasse a sua ação de financiamento da construção desse hospital. Para além do seu donativo, o Comendador mobilizou, também, donativos doutros benfeitores.

Também foi importante a Irmandade ter podido ter acesso a uma parte do convento constituída pela cozinha dos monges, um pequeno aposento para secretaria e no 1º andar três aposentos: um para a criada enfermeira; outro para a enfermaria dos homens; e por último um terceiro aposento para enfermaria das mulheres, sendo cada enfermaria para duas camas.

O médico vinha uma vez por mês.

O funcionamento dos serviços era financiado pelos juros do capital de 4 contos de reis provenientes de um legado do fundador cujo destino era “que se prestasse assistência aos dela carenciados por doença e mais se praticassem dentro das possibilidades financeiras, todas as obras de Misericórdia, prioritariamente achadas necessárias”(Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia, 1998).

O hospital manteve-se em funcionamento durante cinquenta anos, tendo sido necessário, ao longo deste tempo, recorrer a beneméritos para reforçar os capitais próprios da instituição que passaram de 4 para 28 contos de reis (Machado, 1951).

Foram, por isso, cruciais na criação da instituição durante os primeiros cinquenta anos da sua existência estes comportamentos de gratuidade do fundador, dos herdeiros e doutros benfeitores orientados para a missão solidária de serviço aos doentes mais necessitados.

2.2.3 Instauração da República

Nesta época verificou-se a separação da Igreja do Estado, o encerramento dos conventos e perseguição de quaisquer ordens religiosas. A turbulência vivida no país, devido às lutas entre republicanos e monárquicos e as consequências da I Guerra Mundial e do envolvimento português levou a uma situação económica e social graves que segundo o autor poderão ter-se refletido no funcionamento da

organização, vivendo esta, durante décadas com poucos recursos e donativos (Machado,1951).

2.2.4 Da instauração da República até ao encerramento do hospital

Com a instauração da República houve a separação da Igreja do Estado e muita turbulência nas relações entre o Estado e as Ordens Religiosas. A isto juntaram-se a grande instabilidade política e uma situação de crise económica. Para a Misericórdia de São Bento de Arnoia a consequência foi uma diminuição de donativos (Machado, 1951). Como os seus recursos próprios foram sendo cada vez mais insuficientes para fazer face às necessidades de financiamento da instituição, o hospital acabou por encerrar em 1918 quando era provedor o Dr. Joaquim Teixeira da Mota Guedes. Nessa altura ficou registado nas atas que o hospital encerrou "por não poder sustentar um único doente." (Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia, 1998).

2.2.5 De 1926 a 1937

Conhecido entre celoricenses como “marca alicate³”, o Provedor Justino Mota Ribeiro liderou a mesa administrativa de 1926 a 1937, depois de ter desempenhado o cargo de Vice – Provedor no triénio anterior.

Tratou-se de uma fase muito importante na história da sustentabilidade desta instituição, bem marcada pelas qualidades deste provedor e do que daí resultou. Face aos graves problemas económicos com a instituição estava confrontada este provedor iniciou um movimento de angariação de fundos abordando coletividades e

³ “Marca alicate” é uma expressão popular usada pelos celoricenses para caricaturar uma característica da personalidade deste provedor que era o facto de ser uma pessoa exigente.

amigos, incluindo emigrantes que à data viviam no Brasil e em Angola (Machado,1951).

Segundo Machado (1951), este homem era reconhecido pela sua estirpe, inteligência, poder de iniciativa, tenacidade, mocidade de espírito, energia operosa e capacidade de realização, qualidades raras e fundamentais que, de acordo com este autor, talvez tenham contribuído para contrariar a crença do povo celoricense de que o hospital não se levantaria do abismo em que tinha caído.

Ainda segundo o mesmo autor, a capacidade de gestão deste provedor, bem como a estratégia e as suas qualidades já referidas, levaram a que se tivesse conseguido o seguinte:

- o benemérito António Alves Bastos foi de propósito a Lisboa para comprar dois quarteirões do antigo convento beneditino de Celorico que posteriormente veio oferecer à Irmandade, permitindo, assim, o seu restauro e ampliação para retomar os serviços hospitalares da Misericórdia;

- o benemérito Albino Alves Pereira deixou em testamento o que sobrou da sua fortuna, arrecadando-se, assim, cerca de 200 contos livres de qualquer obrigação que serviram para fazer obras de adaptação;

- outros beneméritos residentes no Brasil fizeram contribuições que permitiram mobilar as instalações, pô-las a funcionar como hospital e contratar uma enfermeira diplomada e dois médicos para um total de oito doentes;

- por donativo do Dr. Osório de Aragão no valor de 75 contos de reis foi possível instalar um balneário e uma sala de operações equipada com material cirúrgico;

- ainda por disposição testamentária do Dr. Osório de Aragão, a Irmandade recebeu 500 mil escudos em dinheiro e ações;

- foram realizadas diversas festas de caridade e organizados saraus académicos onde os convidados, pessoas ilustres da época, deixavam donativos para a Irmandade e divulgavam a causa da reabertura do hospital.

Num texto publicado pela Irmandade pode ler-se parte de um testemunho do Provedor Comendador Mota Ribeiro:

“trata-se de uma casa de caridade, que merece todas as nossas complacências, todos os nossos sacrifícios para que este refúgio dos pobrezinhos doentes não desapareça, com inerente prejuízo para todo o concelho”. (Silva, 2006)

Outra iniciativa relevante deste provedor e da sua Mesa Administrativa para a sustentabilidade da instituição foi a mobilização e organização do apoio das senhoras “distintas” do concelho através da criação da Liga Protetora do Hospital. Esta organização promovia festas de caridade para angariar fundos para a instituição e as voluntárias, elas próprias, também contribuía com o pagamento de quotas. Com tudo isto o capital da instituição passou para cerca de 400 mil escudos. (Machado, 1951).

Cuidadas deste modo as infraestruturas e o seu financiamento, o Provedor e a sua equipa cuidaram, também, dos recursos humanos qualificados de uma forma que pudesse ser sustentável para a instituição. Num período em que já não havia os problemas do Estado com a Igreja que existiram durante a 1.^a República, o Provedor e a Mesa Administrativa fizeram diligências junto da Companhia Franciscana Hospitaleira Portuguesa para que quatro irmãs de caridade viessem residir e dar apoio permanente ao hospital nos serviços gerais de manutenção e de enfermagem. A sua presença e trabalho diário na instituição permitiram que, conjuntamente com o

grande esforço da população para a apoiar e com as qualidades reveladas pelos seus dirigentes tivesse sido possível reabrir o hospital, em 1930, desenvolvê-lo e torná-lo uma instituição muito útil e prestigiada ao serviço da população, especialmente da de pobres recursos (Machado, 1951).

Nos factos que acabamos de apresentar é fácil identificar praticamente todos os fatores de sustentabilidade que foram referidos no capítulo de enquadramento teórico:

- a fidelidade à missão solidária de servir as pessoas pobres;
- as qualidades humanas dos dirigentes da instituição;
- a sua combatividade e proatividade;
- a criatividade que revelaram, nomeadamente na exploração de várias vias complementares para a angariação de fundos e outros recursos para a instituição;
- o seu esforço em empenhar nisso a comunidade envolvente;
- o seu incentivo e capacidade de organização dos comportamentos de gratuidade da parte de quem achavam que tinha recursos para doar à instituição;
- a sua atenção às qualidades técnicas e humanas dos colaboradores do hospital revelada no facto de terem procurado o apoio das irmãs franciscanas;
- a sua atenção à importância da afetividade nas relações com os utentes que este apelo ao apoio das irmãs franciscanas também denota.

2.2.6 De 1937 a 1955

Depois do Comendador Justino Mota Ribeiro ter deixado a provedoria da instituição seguiu-se um período onde os vários provedores que se lhe seguiram não revelaram as mesmas qualidades que ele teve. Prova disso é o facto de, segundo Machado (1951), os problemas económicos da instituição se terem ido acumulando ao longo desse tempo, até que, em 1950, o Comendador Justino Mota Ribeiro é chamado a concorrer novamente ao cargo de Provedor, vencendo as eleições para a nova Mesa Administrativa, tendo exercido o seu mandato até 1955.

Ainda segundo Machado (1951), ele vai encontrar uma situação financeira do hospital muito má, com uma dívida a fornecedores no valor de 149 000\$00. Havia uma disposição em testamento de um benemérito no valor de 500 contos para construção de um Asilo de Inválidos do trabalho e de uma Maternidade Creche, mas era com isso que a instituição podia resolver os seus problemas financeiros.

Foi, portanto, preciso iniciar novamente uma grande campanha de angariação de fundos quer junto do Estado, quer junto de beneméritos. (Machado, 1951).

O que este período da história da instituição mostra bem é a grande importância que tiveram para a sua sustentabilidade as qualidades reveladas por quem a dirigiu, qualidades essas referidas no final do ponto anterior. Quando essas qualidades estiveram presentes, a instituição conseguiu vencer as suas dificuldades económicas e conseguiu crescer. Quando isso não aconteceu, a instituição entrou em declínio.

2.2.7 De 1956 a 1965

Resolvido o essencial dos problemas financeiros acumulados no período de 1937 a 1950, a instituição teve uma série de provedores que cuidaram de assegurar a

continuidade da instituição e algumas melhorias, mas sem nenhum desenvolvimento substancial em termos de novos serviços prestados à população mais carenciada.

Um episódio relevante desse esforço foi o cortejo de oferendas realizado em 1958 para angariar fundos destinados à melhoria do hospital. (Silva, 2006)

Apesar deste apelo à comunidade e do que daí resultou o Provedor em exercício nessa altura tinha a consciência de que tal não poderia dispensar algum apoio do Estado. Segundo ele:

“As enormes dificuldades que a Mesa da Santa Casa se deparam, se o governo não lhe acode sem demora, talvez a coloquem numa situação de não poder cumprir a sua missão, pois a boa vontade e o espírito de sacrifício não podem suprir todas as dificuldades, especialmente aquelas que foram criadas por outrem e que não têm responsabilidade”. (Silva, 2006 In <http://www.celoricodigital.pt>)

2.2.8 De 1965 a 1977

O período de 1965 a 1966 foi marcado pela provedoria do Padre José Joaquim Gonçalves de Carvalho, pároco e reitor de Arnoia. Era um homem reconhecido pelas suas elevadas qualidades humanas de serviço aos mais necessitados, que conhecia bem os problemas da instituição por já ter colaborado com as anteriores mesas. Era uma pessoa bem educada, simpática e geradora de amizades dedicado às suas funções, persistente e trabalhador (Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia, 1998).

Eis um testemunho destas qualidades recolhido junto da filha de um utente do Lar de Idosos:

“O meu sonho era ser enfermeira. O Sr. Padre disse-me: Minha filha, se quiseres eu arranjo maneira de ires estudar para Lisboa; só não fui porque comecei a namorar mas ele ajudou muita gente nova como eu que não tinha familiares que pudessem suportar os nossos estudos, foi assim que muitos jovens de Celorico se formaram em universidades.” (Fonte: Testemunho recolhido por nós da filha de um utente atualmente internado no Lar de Idosos)

Deve-se a este provedor a criação de condições para o que veio a ser um desenvolvimento importante nas atividades da instituição, mais precisamente a criação de um lar de idosos. Para isso iniciaram-se obras de adaptação de parte do convento de Arnoia.

Também foi fundamental, mais uma vez, a angariação de fundos, desta feita, junto de três senhoras, D. Maria Olímpia Mota Guedes, D. Maria das Dores Barroso e D. Branca Rosa, cujos retratos se encontram até hoje na galeria do Salão Nobre da Irmandade por terem sido as benfeitoras da fundação do atual Lar de Idosos. (Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia, 1998).

Estes donativos foram importantes para financiar o investimento, mas para as despesas de funcionamento, a Mesa Administrativa procurou o apoio do financiamento público de maneira a, assim, poder continuar a cumprir a sua missão de serviço às pessoas pobres. Para isso, firmou, em 1974, um acordo de cooperação com o Instituto da Família e Ação Social, tutelado pelo Ministério da Saúde e Assistência. Pode ler-se no seu documento original que o acordo é limitado ao internamento “de pessoas idosas ou diminuídos de ambos os sexos, que não tenham meios próprios de subsistência nem seja possível manter em família” .

A história da instituição neste período atesta, de novo, a relevância dos fatores de sustentabilidade evidenciados das fases anteriores:

- fidelidade à missão solidária da instituição;
- qualidades humanas dos seus dirigentes;
- a sua combatividade e proatividade;
- a criatividade que revelaram, procurando novas respostas sociais (lar de idosos) para um problema social que começava a acentuar-se;
- o seu esforço em empenhar nisso a comunidade envolvente;
- o seu incentivo e capacidade de organização dos comportamentos de gratuitidade da parte de quem achava que tinha recursos para doar à instituição.

2.2.9 De 1977 a 1982

Tal como aquando da instauração da República, grandes mudanças políticas ocorridas no país voltaram a ter um impacto considerável na vida da instituição. Desta vez foi a nacionalização dos hospitais das Misericórdias, incluindo o da de São Bento de Arnoia decretada em 1976, sem direito a indemnização.

Esta questão de ausência de indemnização veio a ser reconhecida como um procedimento errado pelo Governo em funções em 1980, através do decreto-lei 14/80, de 20 de Fevereiro. Na sequência disso, a Misericórdia de São Bento de Arnoia assinou um acordo com o Estado onde este se comprometia a pagar-lhe uma renda pela utilização dos edifícios e um valor correspondente ao do equipamento existente no hospital à data da sua nacionalização.

Este acordo acabou por não ter grandes consequências práticas porque dois anos após a sua assinatura os serviços prestados pelo hospital foram transferidos do convento para o novo centro de saúde de Celorico de Basto (Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Arnoia, 1998)

Assim sendo, a partir de 1982, a Irmandade ficou nas instalações do convento destinadas ao seu lar de idosos previsto, na altura, para 16 utentes, com um acordo de cooperação com a Segurança Social. (Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia, 1998)

Para que este lar pudesse entrar em funcionamento foram precisas obras de remodelação de parte do convento que custaram 182006\$00, dos quais 4090\$00 vieram do Fundo de Socorro Social e todo o restante veio de apoios de diversos beneméritos.

O que este período mostra em relação à sustentabilidade da instituição é que, apesar de abalos muito grandes que possam vir de eventos externos, nomeadamente os que decorrem de grandes mudanças políticas, a instituição pode redefinir as suas atividades e manter-se fiel à sua missão solidária, mobilizando e incentivando, com isso, comportamentos de gratuidade que a ajudem a continuar a seguir esse caminho.

Dito isto, e sem prejuízo de continuar a ser importante o recurso aos donativos que resultam desses comportamentos, neste período a instituição entrou num novo regime em termos das componentes da sua sustentabilidade. Com o desenvolvimento do “Estado Social” que ocorreu a seguir ao 25 de Abril de 1974, esta e as outras IPSS começou a poder recorrer ao financiamento público numa escala como antes não tinha acontecido. Isto nota-se neste período no recurso que foi feito ao acordo de cooperação com a Segurança Social para o funcionamento do lar de idosos.

2.2.10 De 1983 a 1990

Nos anos seguintes à fundação do novo lar, como a procura dos seus serviços era maior do que a capacidade instalada, a direção da instituição, tendo como Provedor Eduardo de Moura Peixoto empossado em 1983, desenvolveu esforços para a realização de obras de remodelação e ampliação.

Esta expansão aconteceu sem se pôr em causa os resultados líquidos de exploração. Pelo menos, no período de 1988 a 1991 para o qual foi possível recolher os dados apresentados na tabela nº 2, esses resultados foram positivos. Os dados apresentados mostram bem que o lar esteve ao serviço de pessoas sem rendimentos para pagar os custos desse serviço, uma vez que os pagamentos dos utentes oscilaram em torno de um quarto do total dos proveitos. A principal origem de recursos que permitiu equilibrar os resultados foi o financiamento público recebido no âmbito do acordo de cooperação com a Segurança Social.

Dito isto, a instituição teria tido dificuldades em equilibrar as suas contas se não continuado a fazer esforços para complementar os recursos atrás referidos com o apelo a donativos. Isto reflete-se nos valores de proveitos financeiros e de proveitos extraordinários.

Os dados apresentados na tabela n.º 2 também atestam muito bem um facto que está na base da “enfermidade de Baumol”, a saber, o grande peso dos gastos de pessoal no total dos custos da instituição, sendo que, neste caso, são mesmo a principal componente desses custos.

Proveitos	1991	1990	1989	1988
Vendas	3.800,34 €	9.397,65 €	5.139,33 €	5.867,54 €
Pagamentos dos utentes	71.569,49 €	47.605,35 €	33.223,03 €	14.394,06 €
Trabalhos para própria instituição	1.596,15 €	1.446,51 €	0,00 €	0,00 €
Proveitos suplementares	16.001,44 €	13.467,54 €	0,00 €	0,00 €
Subsídios à exploração	157.006,51 €	93.543,30 €	77.487,08 €	41.992,58 €
Outros proveitos operacionais	0,00 €	49,88 €	0,00 €	179,57 €
Proveitos e ganhos financeiros	12.666,50 €	11.225,63 €	66,23 €	0,00 €
Proveitos e ganhos extraordinários	12.101,07 €	9.815,94 €	5.464,84 €	10.827,53 €
Custos	1991	1990	1989	1988
C.M.V.M.C.	50.939,49 €	37.521,05 €	35.700,82 €	21.996,99 €
FSE's	41.306,48 €	39.260,64 €	8.176,00 €	6.334,73 €
Gastos com pessoal	125.908,16 €	87.898,46 €	54.820,57 €	34.925,30 €
Resultado liquido	33.609,62 €	3.993,34 €	2.127,13 €	16.330,64 €

Tabela 2: Custos, proveitos e resultados da SCMSBA entre 1988 e 1991

Fonte: Dados recolhidos por nós na SCMSBA

Esta evolução da instituição neste período deve muito às qualidades do seu Provedor, pessoa reconhecida pela sua honestidade na atividade comercial donde tirava o seu sustento, dinâmico no desempenho dos cargos públicos que exerceu, inspirador de confiança nas pessoas que lidavam com ele, nomeadamente os seus colaboradores e os utentes da instituição que visitava diariamente.

Para ajudar a financiar os custos de investimento relativos às obras de adaptação do lar de idosos andou de porta em porta, em peditórios, juntamente com os seus colaboradores na Misericórdia, sensibilizando a população do concelho para contribuir com o seu donativo. Outra forma de angariação de fundos continuou a ser a organização de cortejos de oferendas (Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnoia, 1998).

Além do aumento de capacidade do lar de idosos, foi também com este provedor que foi criado o Infantário, em 1990, adaptando-se, para isso, a Casa do Alcácer, herança recebida de um benemérito.

O Provedor Eduardo de Moura Peixoto morre nesse ano de 1990, com o seu mandato ainda em curso, tendo ficado como Provedor até 1991 António Melo Coutinho.

Também é de referir neste período o Vice-Provedor Manuel Gonçalves da Silva Bastos, pessoa culta, que deu boas provas de serviço aos outros e com quem o Provedor formou uma boa equipa (Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia, 1998).

Além das qualidades dos dirigentes, também é de referir no período que começa em 1982 o grupo de Irmãs do Sagrado Coração de Maria que estiveram ao serviço da instituição até à idade de se reformarem, em 2006. Foram pessoas que se dedicaram totalmente à instituição, com humildade e espírito de missão, tendo tido um bom desempenho na supervisão dos restantes colaboradores. Após a sua reforma cederam as suas funções de supervisão a uma direção técnica.

Os factos relevantes a sublinhar neste período no que se refere aos fatores de sustentabilidade da instituição continuam a ser semelhantes aos já referidos para os períodos anteriores.

A instituição conseguiu fazer face aos seus problemas financeiros e conseguiu crescer porque existiu o seguinte:

- fidelidade à missão solidária da instituição;
- qualidades humanas das pessoas que exerceram funções de direção estatutária e de supervisão dos colaboradores;
- a combatividade e proatividade desses dirigentes;

-a criatividade que revelaram, procurando novas respostas sociais e melhorias nas já existentes (expansão do lar de idosos e criação do infantário);

-o seu esforço em empenhar nisso a comunidade envolvente;

-o seu incentivo e capacidade de organização dos comportamentos de gratuidade da parte de quem achava que tinha recursos para doar à instituição.

Embora esta já fosse uma época em que o recurso ao financiamento público passou a ser muito importante para a sustentabilidade económica da instituição, esta sustentabilidade não teria sido conseguida sem os esforços atrás referidos de incentivo e organização dos comportamentos de gratuidade da comunidade envolvente, como mostram as contas atrás apresentadas.

2.2.12 De 1990 a 2004

Em 1992 foi eleito como Provedor o Dr. João Gonçalves da Silva Bastos, médico de profissão, que ao longo do seu mandato até 1998 esteve presente diariamente quer como provedor, quer como médico voluntário dos utentes do lar de idosos.

Durante a sua gestão registaram-se desenvolvimentos importantes na atividade da instituição, a saber: ampliação e requalificação do infantário; obras de beneficiação nos outros imóveis; compra da Casa das Abegoarias anexa ao mosteiro tendo em vista a expansão de capacidade do lar de idosos; modernização dos meios de comunicação a nível interno e externo; aquisição de equipamento para a modernização dos serviços administrativos e doutros serviços da instituição; aquisição por permuta de terrenos, da Quinta do Mosteiro, envolvente ao edifício, que permitiu a produção de produtos hortícolas para autoconsumo; criação da valência de Serviço de Apoio Domiciliário, financiado através de um acordo de cooperação com a Segurança Social.

No caso do Infantário, pouco tempo depois da sua criação foi necessário proceder a obras de requalificação e expansão da sua capacidade, obras essas realizadas entre 20/11/1993 e 31/10/1994, que custaram 9537900\$40, onde 61,75% corresponde a uma comparticipação pública no âmbito do Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC).

Quanto ao lar de idosos, como a procura excedia a capacidade instalada, a Mesa Administrativa dirigida pelo Provedor Dr. João Gonçalves da Silva Bastos deliberou a compra, por cinco mil e quinhentos contos, da Casa das Abegoarias, anexa ao mosteiro, tendo em vista a ampliação da capacidade do lar.

Em 1998 inicia o seu mandato como provedor o Professor António Joaquim Andrade Bastos que tinha exercido as funções de secretário da Mesa Administrativa no mandato anterior. Foi já na sua gerência que foi adjudicada a obra de ampliação do lar de idosos pelo valor de 33280070\$00, dos quais 65% correspondem a uma comparticipação pública no âmbito do PIDDAC. A verba restante resultou de proveitos obtidos pela expropriação de parte de um terreno pertencente à instituição. A obra foi concluída em 2004. Esta possibilidade de financiamento da expansão do lar de idosos por recurso ao financiamento público libertou verbas para investimento noutros desenvolvimentos e melhorias da atividade da instituição. Foi o caso das obras de construção de uma nova cozinha, refeitório e acessos. O financiamento destas obras proveio de parte dos proveitos obtidos pela expropriação do terreno que também tinha permitido, conforme já descrito, financiar a parte dos custos da obra da Casa das Abegoarias que não tinha sido financiada pelo PIDDAC. (Fonte: SCMSBA, 2014).

Mais uma vez, para o período aqui em análise, encontramos a presença de fatores de sustentabilidade da instituição semelhantes aos dos períodos anteriores:

- fidelidade à missão solidária da instituição;
- qualidades humanas das pessoas que exerceram funções de direção estatutária e de supervisão dos colaboradores;
- a combatividade e proatividade desses dirigentes;
- a criatividade que revelaram, procurando novas respostas sociais e melhorias nas já existentes;
- o seu esforço em empenhar nisso a comunidade envolvente, embora agora com mais esforços do que antes no sentido de conseguir a partilha das entidades públicas não só no funcionamento, mas também no financiamento dos custos de investimento.

2.2.12 De 2004 até à atualidade

A partir de 2004 a vida da instituição tem sido muito marcada pelos condicionamentos que decorrem da tutela do Estado, tanto no plano do cofinanciamento dos investimentos e dos custos de exploração, como no plano da regulação dos aspetos técnicos.

De acordo com os dados obtidos através da análise de documentos da SCMSBA, um evento marcante deste regime de funcionamento ocorreu logo em 2004 com uma visita de inspeção do Centro Distrital da Segurança Social de Braga às instalações do lar de idosos que então ainda funcionava no antigo edifício do mosteiro. No relatório dessa inspeção exigia-se uma intervenção urgente na eliminação das antigas enfermarias, que tinham à data cinco e seis camas, e a adaptação dos espaços existentes às disposições normativas aplicáveis.

Para responder a estas determinações a instituição elaborou diversas candidaturas a financiamentos públicos. O dilema da direção nessa altura era remodelar ou fechar as instalações do lar que se encontravam no antigo edifício.

Sob a boa liderança da direção estatutária e com o empenho dos colaboradores e irmãos da instituição foi possível manter em funcionamento o lar nas antigas instalações nas melhores condições que eram então possíveis até se conseguir o financiamento necessário para investir em novas instalações. Sem esta conjugação de esforços tal não teria sido possível e o lar teria fechado.

Em 2008, chegou a decisão de aprovação de dois financiamentos públicos: uma no âmbito do Programa Modelar para Criação de Unidades de Cuidados Continuados e outra para a requalificação do lar, no âmbito da medida de apoio à segurança em equipamento sociais.

A candidatura ao Programa Modelar teve uma comparticipação de cerca de 75% do investimento total.

O projeto de arquitetura foi pensado de forma global e com a visão de que ao investir-se se deveria criar um bloco de serviços comum às três respostas sociais: lar de idosos, serviços de apoio domiciliário e unidade de cuidados continuados, contribuindo-se, assim, para a otimização na utilização dos recursos da instituição.

Para o investimento nesse bloco de serviços comum e nas obras de ampliação e remodelação do lar a organização teve uma comparticipação pública de 30% do valor do investimento total o que obrigou ao recurso ao crédito bancário.

Os dados apresentados na tabela n.º 3 mostram que no período de 2008 a 2013, apesar dos encargos financeiros resultantes dos investimentos atrás referidos e da

situação de crise económica que o país atravessou, a instituição conseguiu ter sempre resultados positivos. O financiamento público obtido ao abrigo dos acordos de cooperação teve um papel importante na obtenção destes resultados, mas não explica tudo. Os pagamentos dos utentes e os rendimentos do património e dos recursos financeiros resultantes da alienação de património imobiliário entre 2011 e 2013 também foram muito importantes.

Note-se que, provavelmente em resultado da situação de crise económica, o valor total dos pagamentos dos utentes no SAD e na creche e pré-escolar diminuíram substancialmente em 2012 e 2013.

Rendimentos	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Serviços prestados	299.239,43 €	298 267.17€	367 230.36€	376 847.87€	353 425.44€	327 199.16€
Subsídios públicos	742 713.91€	584 286.68€	495 479.16€	496 845.29€	517 286.67€	491 102.94€
Juros e rendimentos similares	- €	282 454.80€	24 927.72€	28 352.63€	- €	- €
Outros rendimentos	224 018.56€	54 618.07€	202 565.55€	67 078.87€	436,00 €	135,00 €
Gastos	2013	2012	2011	2010	2009	2008
C.M.V.M.C.	12.241,40 €	16.294,92 €	160.786,97 €	177 257,93€	164 450,42€	149 351,94€
FSE's	370 774,19 €	261.271,60 €	146.781,69 €	145.576,98 €	158 270,82€	152 960,84€
Gastos com pessoal	616.713,55 €	596.055,41 €	604 909,01€	586 017,53€	597 068,42€	581 621,50€
Outros gastos e perdas	57 212,78€	20 922,05€	46 415,94 €	22 264, 82€		
Gastos de depreciação	107 924,28 €	18 250,32 €	19 429,53€	23 861,78€	24 998,36€	25 091,41€
Juros e gastos	67 475,22 €	62 368,15 €	28 361,65€	9.556,42 €	73 731,73€	29 594,04€
Resultado líquido	33 630,48€	251 285,46 €	88 237,40 €	14 698,89 €	48 664,81€	19 761,96€

Tabela 3: Rendimentos, gastos e resultados da SCMSBA entre 2008 e 2013

Fonte: Dados recolhidos por nós na SCMSBA

No que se refere às fontes de financiamento dos investimentos realizados neste período, os dados compilados na tabela n.º4 mostram que, sem prejuízo

da importância do financiamento público, a sua quota parte representou cerca de 31% do valor total do investimento. Ficaram, portanto, mais de dois terços a cargo da instituição que, para isso, recorreu a fontes de financiamento diversas: crédito bancário (45%), alienação de património (9%), donativos e outras formas de angariação de fundos, tais como peditórios, janeiras, festas, caminhadas, vendas nas feiras de artesanato (9%)⁴, restando ainda 6% por resolver em 2014.

Assim sendo, comparando com os períodos anteriores onde a expansão das atividades da instituição foi financiada principalmente por donativos de particulares, a expansão que aconteceu neste período assentou principalmente no financiamento público e no endividamento junto da banca. No caso do financiamento público, isso não traz compromissos que condicionem a sustentabilidade económica futura da instituição uma vez que é a fundo perdido. No caso do endividamento junto da banca já não é a mesma coisa. Trata-se de um endividamento que é relativamente elevado face aos resultados operacionais que a instituição tem conseguido gerar. Acresce a esta dificuldade o facto de haver ainda 6% do valor do investimento que a instituição terá que assegurar com recursos próprios. Outra dificuldade é o facto de ter havido longos diferimentos entre o momento de realização das despesas de investimento e o momento do recebimento das participações públicas. Também houve mudanças de empreiteiro, revisões de preços em alta da empreitada (de 2251675,78€ para 2694248,70€) e atrasos na realização das obras que deveriam inicialmente estar concluídas em Agosto de 2012, mas que apenas terminaram em Fevereiro de 2013. A conclusão tardia das obras quase comprometeu a celebração de Acordo de Cooperação para a

⁴ Não está aqui contabilizado o valor dos donativos em espécie (mobiliário e equipamento).

Unidade de Cuidados Continuados e consequente início de funcionamento que traria rendimento à instituição.

Relativamente a estas vicissitudes, transcrevemos o testemunho da técnica representante do dono da obra:

“A obra que inicialmente foi adjudicada em Maio de 2011 apenas foi concluída em Fevereiro de 2013, por diversos constrangimentos associados às empresas de construção envolvidas no processo. A empresa a quem foi adjudicada a empreitada através de concurso público não se mostrou capaz de cumprir os prazos propostos nos sucessivos Planos de Trabalhos apresentados, demonstrando ao longo do processo de construção vários *deficits* no planeamento e coordenação da obra, o que se traduziu, por exemplo, numa reduzida carga de mão-de-obra para a natureza dos trabalhos em causa.

No decorrer deste processo, foi sendo possível constatar uma crescente debilidade financeira dessa mesma empresa, o que agravou ainda mais o decurso dos trabalhos.

Estas dificuldades financeiras levaram ao reconhecimento, por parte do empreiteiro, da incapacidade de conclusão da obra, culminando num procedimento de cessão de posição contratual a outra empresa.

No momento da cessão de posição contratual, o Plano de Trabalhos apresentado apontava a conclusão da empreitada para Agosto de 2012, o que também não foi concretizado. O esforço na negociação para a manutenção dos mesmos subempreiteiros, bem como a exigência da compatibilização entre os trabalhos já executados e os remanescentes, contribuiu largamente para esta extensão do cronograma inicialmente previsto.

Para além da necessária revisão de preços aquando da cessão de

posição contratual, estes sucessivos atrasos contribuíram largamente para a fragilidade financeira da Misericórdia, quer através do prolongamento de custos diretos (ex. extensão do contrato da equipa de fiscalização), quer através da não produção das receitas esperadas com a entrada em funcionamento da nova estrutura”.

É apenas em 31 de Agosto de 2013 e em 18 de Dezembro de 2013, que são inaugurados os equipamentos de lar de idosos e unidade de cuidados continuados prospectivamente. A instituição, apesar de ter feito um esforço financeiro para construir as 23 camas na unidade de cuidados continuados, por indicação da própria ARS Norte, vê-se com o constrangimento de obter acordo de cooperação para apenas 20 utentes, por limitações do orçamento de estado.

No entanto apesar das diversas dificuldades a Misericórdia cresceu em dimensão, serviços e recursos”. (Testemunho da Dra. Margarida Costa e Silva da SCMSBA recolhido por nós)

Dos empréstimos bancários solicitados durante o ano de 2012 a três entidades bancárias, apenas uma entidade se mostrou disponível para apoiar no investimento. No entanto, o processo de negociação que se iniciou durante o 2º semestre de 2012 foi finalizado apenas em Maio de 2013.

A situação de tesouraria da instituição tem, pois, vivido momentos muito difíceis ao longo dos últimos anos.

Rubrica	%	Total 2010-2013	UCC	Lar de Idosos	Bloco de serviços comum	Arranjos exteriores e outras obras circundante s ao edificio
Custo total	100 %	€ 3 850 835, 26	€ 918 728, 77	€ 2 333 045, 30	€ 487 957,67	€111103, 52
Financiamento público (fundo perdido)	31 %	€ 1 180 340,82	€ 595 383,62 (Programa Modelar I)	€ 300 000 (Mases) € 200 000 (Fundo de Socorro Social)	€ 0	€ 84 957,20 (Câmara Municipal de Celorico de Basto)
Alienação de património	9%	€ 347 250				
Empréstimos	45 %	€ 1750 635,55				
Donativos	8%	€136 563				
Angariação de fundos	1%	€ 23 645				
A apurar em 2014	6%	€412 489,89 (Autofinanciamento suportado em 2014)				

Tabela 4: Fontes de financiamento do investimento realizado da criação da unidade de cuidados continuados e obras de ampliação do lar de idosos da SCMSBA

Fonte: Dados recolhidos por nós na SCMSBA

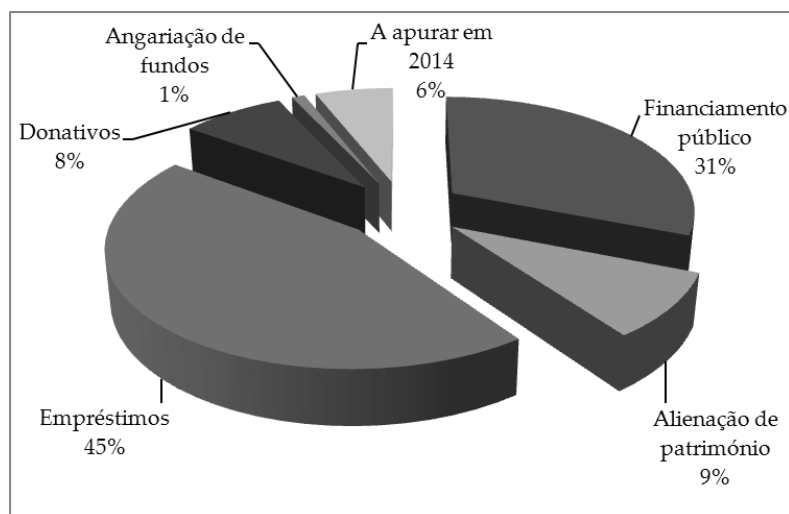


Gráfico nº 1 – Fontes de financiamento do investimento

Apesar de todas as dificuldades descritas, as obras foram concluídas:

- em 31 de Agosto de 2013 foram inauguradas as novas instalações do lar de idosos, transferindo-se para as mesmas parte dos utentes que se encontravam nas antigas instalações;

- em 18 de Dezembro de 2013 foram inauguradas as instalações da Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração, com um acordo de cooperação para 20 camas.

O resultado destes investimentos foi o crescimento da instituição que os dados apresentados na tabela n.º 5 atestam no que diz respeito à diversidade de serviços prestados, capacidade instalada, número de utentes e recursos humanos. Atualmente a instituição tem as seguintes valências: estrutura residencial para idosos (anteriormente designada de “lar de idosos”, Serviço de Apoio Domiciliário, cantinas sociais (enquadradas no âmbito do Programa de Emergência Alimentar), creche,

ensino pré-escolar, Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção e também uma unidade de medicina física e de reabilitação.

Depois de um longo interregno, a instituição voltou, assim, à área da saúde onde tinha iniciado a sua atividade aquando da sua fundação.

Valência	Capacidade instalada	Nº de beneficiários médios mensais	Acordo de cooperação	Recursos Humanos
Estrutura residencial para idosos	59	59	59	36
Serviços de apoio domiciliário	30	22	18	6
Programa de emergência alimentar	65 refeições/dia	1392 refeições /mês	1650 refeições / mês	
Creche	35	33	35	8
Ensino pré-escolar	25	25	25	2
Unidade de Cuidados continuados de longa duração e manutenção	23	18	20	25
Unidade de medicina física e de reabilitação	3000 tratamentos / mês e 200 consultas/ mês	Não foi possível apurar junto da SCMSBA	3000 tratamentos / mês e 200 consultas/ mês	6

Tabela 5: Descrição das valências da SCMSBA em Outubro de 2014

Fonte: Dados recolhidos por nós na SCMSBA

Para fazer face às dificuldades económicas atrás referidas, a Mesa Administrativa, com a participação ativa da direção técnica e dos restantes colaboradores tomou as seguintes medidas que constam do plano de atividades para 2013:

a) uma gestão financeira exigente, utilizando as tecnologias de informação e comunicação como meio de tratar a informação financeira que semanalmente é

analisada pela provedora e quinzenalmente pela Mesa Administrativa, indo para além do previsto no Compromisso, de mera apresentação de balancetes;

b) os contratos com fornecedores foram renegociados no sentido de reduzir custos com FSE's;

c) a dívida ao empreiteiro que chegou a requerer injunção no tribunal, foi renegociada;

d) os procedimentos de trabalhos foram normalizados à luz do modelo de gestão da qualidade em respostas sociais, sendo as instruções e os horários de trabalhos renegociados com a participação efetiva da provedora;

e) a consciencialização dos trabalhadores para uma gestão eficiente dos recursos foi fundamental para que estes assumissem comportamentos no sentido de irem ao encontro das necessidades da instituição e não apenas deles próprios, para o que contou muito a qualidade humana dos dirigentes e uma gestão mais participada da instituição.

Além destas medidas, também têm sido feitos esforços para diversificar as fontes de financiamento da instituição, sendo de destacar os seguintes:

a) candidatura a financiamento público da valência de fisioterapia;

b) candidatura à mediação de jogos sociais;

c) estabelecimento de uma rotina bimensal de realização de atividades de angariação de fundos, com a colaboração voluntária dos trabalhadores da instituição;

d) esforços da provedoria para a angariação de beneméritos de que resultou a doação de equipamento hospitalar e administrativo;

e) pedidos de empréstimos a particulares aproveitando a boa reputação da instituição e dos seus dirigentes.

Transcrevemos a seguir os testemunhos que recolhemos da atual Tesoureira da instituição que dão conta das dificuldades atrás referidas e dos esforços que a

direção tem feito para lhes responder e do modo como ela se vê no exercício das suas funções. Ela e a atual provedora formam uma boa equipa procurando estar presentes diariamente na gestão da instituição.

“É difícil gerir uma casa com muitos custos e baixos rendimentos. Nesta luta tenho dedicado todo o meu tempo e disponibilidade, a partir de 1994, ano em que me aposentei, sobrepondo muitas vezes os interesses da instituição a mim própria e à minha família. Tem sido uma luta muito dura para conseguirmos levar o “barco a bom porto”. Só com uma equipa forte e coesa que enfrenta os problemas e os discute com seriedade se pode avançar.

(...)

Sinceramente sinto-me muito bem por poder ser útil a alguém e ajudar o próximo. Faço-o porque é um cargo que não tem direito a remuneração de qualquer espécie. Se isso viesse a acontecer abandoná-lo-ia imediatamente porque me sentiria a tirar o trabalho a alguém no desemprego.

(...)

Desde 2006 que assumi o encargo de efetuar diariamente as compras e acompanhar de perto a valência de creche e jardim-de-infância, onde me desloco fazendo em média 10 km por dia a expensas próprias. Nunca peguei num carro da Instituição para qualquer deslocação ao serviço da mesma. Não só dou o meu tempo como quando me é possível, ajudo monetariamente.

(...)

Só com abnegação, responsabilidade de compromisso e humanidade é possível enfrentar tantas dificuldades e somos muitos a fazê-lo. Estou no oitavo mandato desta casa, que me preocupa mais do que a minha. Tenho sofrido mais com os problemas da instituição do que com os meus”.

(Extratos do testemunho da Tesoureira da SCMSBA recolhido por nós)

Embora o quadro de financiamento e de regulação pública neste período tenha mudado muito relativamente aos períodos anteriores da história da instituição, os principais fatores em que tem assentado a sua sustentabilidade económica agora mais dependente desse enquadramento continuam a ser os mesmos:

- fidelidade à missão solidária da instituição;
- qualidades humanas das pessoas que exerceram funções de direção estatutária e de supervisão dos colaboradores, com maior apelo à participação destes no que é importante para a sustentabilidade da instituição;
- a combatividade e proatividade desses dirigentes;
- a criatividade que revelaram, procurando novas respostas sociais e melhorias nas já existentes;
- o seu esforço em empenhar nisso a comunidade envolvente, embora agora com mais esforços do que antes no sentido de conseguir a compartilhação das entidades públicas não só no funcionamento, mas também no financiamento dos custos de investimento.

Conclusões e recomendações

A história da Misericórdia de São Bento de Arnoia aqui passada em revista desde a sua fundação até aos dias de hoje passou por situações de grandes dificuldades económicas e de regressão das suas atividades, mas também por períodos de expansão. Algumas dessas dificuldades foram causadas por acontecimentos exteriores à vida da instituição (mudanças de regime político, graves crises económicas no país), mas há, também, indícios de que foram períodos onde não estiveram tão presentes os fatores em que assentaram a superação dessas dificuldades e a expansão dos seus serviços. Esses fatores são os seguintes:

- fidelidade à missão solidária da instituição;
- qualidades humanas das pessoas que exerceram funções de direção estatutária e de supervisão dos colaboradores, e o apelo à participação destes no que é importante para a sustentabilidade da instituição;
- a combatividade e proatividade desses dirigentes;
- a criatividade que revelaram, procurando desenvolver novas respostas sociais e introduzir melhorias nas já existentes;
- o seu esforço em empenhar nisso a comunidade envolvente, nos últimos tempos com mais esforços do que antes no sentido de se conseguir a partilha das entidades públicas não só no funcionamento, mas também no financiamento dos custos de investimento.

Estes fatores são consistentes com os que são propostos no enquadramento teórico adotado para esta análise (Mendes, 2001). Com as muitas reservas que decorrem de se tratar do estudo de apenas um caso, estes resultados encorajam a que se proceda a

mais trabalho empírico sobre os fatores de sustentabilidade deste tipo de organizações que tomem como base aquele referencial teórico.

Bibliografia

Barea, J. & Monzón J. L. 2006. *Manual for Drawing Up the Satellite Accounts of Companies in the Social Economy: Co-operatives and Mutual Societies*. Report carried out by CIRIEC (Centre Internationale de Recherches et de l'Information sur l'Économie Sociale et Coopérative) on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. Liège: CIRIEC.

Chaves A. R. & Monzón J. L. 2007. *The Social Economy in the European Union*. Brussels: The European Economic and Social Committee. Report Nr. CESE/COMM/05/2005.

Direção Geral do Património Cultural (2014). *Igreja e Convento de Arnoia-detelhe textos de Catarina Oliveira*. Disponível em www.patrimoniocultural.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/pesquisa-do-patrimonio/classificado-ou-em-vias-de-classificacao/geral/view/156320/ (2014/10/25; 20:34)

Goodolphim, C. 1998. *As Misericórdias* (2ª edição). Lisboa: Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Edição fac-similada da original de 1897 publicada pela Imprensa Nacional de Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística. 2011. *Conta Satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo 2006*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Instituto Nacional de Estatística & CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. 2013. *Conta Satélite da Economia Social 2010. Edição de 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia - Celorico de Basto. 1998. *Antigo Mosteiro de Arnoia, atualmente lar de terceira idade e igreja paroquial. Compilação e Fotografia João Maria Bastos*. Documento impresso disponível para consulta na SCMSBA

Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia - Celorico de Basto. 2003. *Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia*. Documento impresso disponível para consulta na SCMSBA

Lopes, A.P. 2008. *Mosteiro de S. João Baptista de Arnoia*. Braga: Oficina S. José

Machado, C. S. 1951. *Celorico de Basto*. Porto: A Portuense

Mendes, A. 2011. Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis. *Fluxos & Riscos, Revista de Estudos Sociais*, nº 2: 29-53

Murray, R., Caulier –Grice, J., & Mulgan, G. 2010. *The Open book of social innovation – Social Inovator Series: Ways to design develop and grow social innovation*. London: The Young Foundation.

Paiva, J.P. 2002. *Portugal Monumenta Misericordiarium*. Lisboa: União das Misericórdias Portuguesas.

Ribeiro, R., Pacheco, L.K. & Mendes, A. 2014. *Factors influencing the economic sustainability of private social welfare organizations in Portugal in a time of crisis*. Comunicação a ser apresentada no Workshop da Ação COST IS1102 – SO.S COHESION – Social services, welfare state and places. The restructuring of social services in Europe and its impact on social and territorial cohesion and governance. Bratislava, 3-7 Novembro 2014.

Salamon, L.M. & Anheier, H. K. (eds.) 1997. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*. Manchester: Manchester University Press

Sá, P. M. 2011. Introdução à Gestão de Organizações. In Lisboa *et al*, *Gestão das Organizações sem fins lucrativos*: 679-695. Porto: Vida Económica – Editorial, SA

Silva, O. 2006. *Celorico de Basto – Digital*. Disponível em http://www.celoricodigital.pt/2006_10_01_archive.html, Outubro 2006

Soares, M. C., Fialho, J.A.S., Chau, F. Gageiro, J., & Pestana, M. H., 2012. *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Lisboa: SERGA – Serviços, Organização e Gestão.

Sousa, S.; Medeiros, C. L.; Pinheiro, A. L.; Catarino, A. Batista, F.; Medeiros, J. & Barroqueiro, M., Serrenho, T. s.d. *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Lisboa: CNIS- Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social

United Nations – Department of Economic and Social Affairs – Statistics Division, 2003. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations.

Anexos

1. Pedido de autorização à Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia para realização do estudo



Porto, 4 de Junho de 2014

Ex.ma Sra.
Provedora da Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnóia,

A nossa aluna, Maria Cláudia Dimitri, no âmbito de sua tese de Mestrado em Economia Social, vai fazer um estudo sobre factores com influência na sustentabilidade de organizações de economia social. Por razões de limitação de tempo e de forma a aproveitar o conhecimento que já tem das Misericórdias, ela propõe-se fazer um estudo de caso sobre a Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnóia, caso isso seja considerado como útil para a instituição e caso seja possível ter acesso aos dados contabilísticos necessários para este efeito, sendo que nestes não será preciso ir além das contas que anualmente a instituição deve produzir e disponibilizar para acesso público. Certo da sua atenção, desde já agradeço, subscrevendo-me com respeitosos cumprimentos

(Américo M. S. Carvalho Mendes)
Professor Associado
Director do Mestrado em Economia Social

2. Autorizações da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia




DECLARAÇÃO

A Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnoia – Celorico de Basto, contribuinte n.º 500852308 declara para os devidos e legais efeitos que autoriza a Dra. Maria Cláudia Sousa Dias Mendes da Silva Dimitre, no âmbito da sua tese de Mestrado de Economia Social da Universidade Católica, a efectuar o estudo na Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia – Celorico de Basto.

Por ser verdade passo esta declaração que assino e autentico com o selo branco desta instituição.

Arnoia, Celorico de Basto 28 de Outubro de 2014

A Tesoureira


(Palmira de Magalhães Carvalho Alves Teixeira, Prof.)

Sede: Largo do Mosteiro nº 6, Arnoia – 4890-044 Celorico de Basto
Estrutura Residencial para Idosos Telf. 255 321477 Fax 255 322869
Unidade de Cuidados Continuados Telf. 255323738 Fax 255 322869
Infantário – Alcácer, Arnoia – 4890-000 Celorico de Basto
Telf. 255 321939 Fax 255 322869
Email




DECLARAÇÃO

A Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnoia – Celorico de Basto, contribuinte n.º 500852308 declara para os devidos e legais efeitos que autoriza a Dra. Maria Cláudia Sousa Dias Mendes da Silva Dimitre, a divulgar a informação financeira, da Santa Casa da Misericórdia de S. Bento de Arnoia - Celorico de Basto, no âmbito da sua tese de Mestrado de Economia Social da Universidade Católica.

Por ser verdade passo esta declaração que assino e autentico com o selo branco desta instituição.

Arnoia, Celorico de Basto 28 de Outubro de 2014

A Tesoureira


(Palmira de Magalhães Carvalho Alves Teixeira, Prof.)

Sede: Largo do Mosteiro nº 6, Arnoia – 4890-044 Celorico de Basto
Estrutura Residencial para Idosos Telf. 255 321477 Fax 255 322869
Unidade de Cuidados Continuados Telf. 255323738 Fax 255 322869
Infantário – Alácer, Arnoia – 4890-000 Celorico de Basto
Telf. 255 321939 Fax 255 322869
Email geral@scma-cbt.com

3. Testemunho da Tesoureira da Santa Casa da Misericórdia de S.

Bento de Arnoia

Sou irmã da Santa Casa da Misericórdia desde a década de 1970, mas só a partir de Dezembro de 1991, me tornei membro ativo nesta instituição. Até aí nunca participei em qualquer reunião. Não tinha grande conhecimento do serviço que era prestado, a não ser que foi o hospital concelhio até 1981 e depois passou a "Bar do 3.º Idade" com o nome de D. Maria Olímpia. Nota quedas, tornando-se uma I.P.S.S.

Aquando do falecimento, repentino, do Provedor da altura, Sr. Eduardo Leixão, foi elaborada uma nova lista para a eleição dos corpos sociais desta instituição e eu fui convidada para ocupar o cargo de Tesoureira.

A partir de então assumi o cargo que ainda hoje exerce e senti-me envolvida em tudo o que diz respeito a esta casa. Tomei conhecimento da dura realidade da instituição, sempre a acumular prejuízos, valendo-se dos rendimentos do património que possuía, para poder pagar vencimentos e suportar as despesas com os idosos. As reformas são muito baixas e, durante muitos anos, as famílias não cobriam as despesas dos seus idosos em lares. Nunca tive qualquer ajuda monetária do poder local. É difícil gerir uma casa com muitos custos e baixos rendimentos.

Nesta luta, tenho dedicado todo o meu tempo e disponibilidade, a partir de 1994, ano em que me aposentei, sobrepondo muitas vezes os interesses da instituição a mim própria e à família.

Tem sido uma luta muito dura para conseguirmos levar o "burro a bom porto". Só com uma equipa forte e coesa que enfrente os problemas e os discute com seriedade, se pode avançar. É isso que acontece aqui!

Desde 2006 que assumi o encargo de efetuar

diariamente as compras e acompanhar de perto a valência exche e jardim de infância, onde me desloco, fazendo em média 10km por dia a expensas próprias.

Nunca pequei um carro da instituição para qualquer deslocação ao serviço da mesma. Não só dou o meu tempo como, quando me é possível, ajudo monetariamente.

São com abnegação, responsabilidade de compromisso e humanidade, é possível enfrentar tantas dificuldades e somos muitas a fazê-lo.

Estou no oitavo mandato nesta Casa, que me preocupa mais que a minha, tenho sofrido mais com os problemas da instituição do que com os pessoais. Foi preciso ser chamado, a participar, para compreender a importância destas instituições que existem para ajudar e acolher os mais necessitados. Sinceramente, sinto-me muito bem por poder ser útil a alguém e ajudar o próximo. Faço-o porque é um cargo que não tem direito a remuneração de qualquer espécie. Se isso viesse a acontecer abandoná-lo-ia imediatamente porque me sentiria a tirar o trabalho a alguém no desemprego.